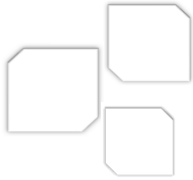


UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN

ESCUELA DE GOBIERNO CHACO

Maestría Gobierno y Economía Política



TESIS MAESTRÍA

**CARACTERIZACIÓN DEL COMPLEJO ECONÓMICO DE
LA INDUSTRIA MADERERA DE LA PROVINCIA DE
CHACO EN EL AÑO 2012 COMO OBJETO DE
POLÍTICAS DE DESARROLLO LOCAL**

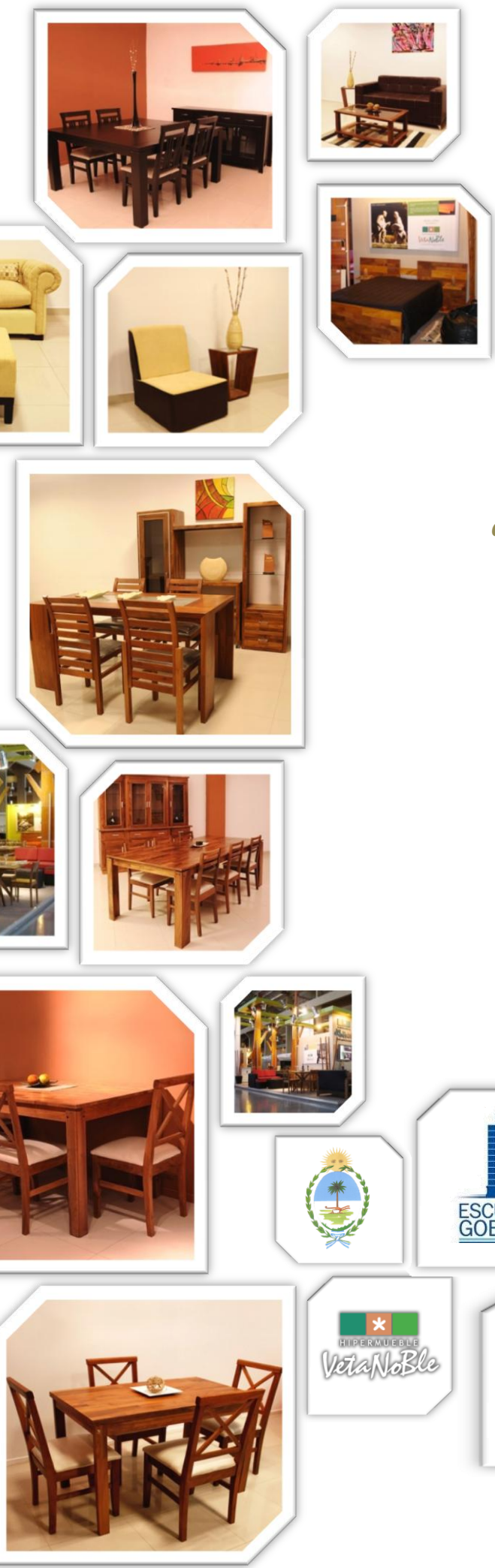


Lic. Corina Alejandra Perduca

Director: Dr. Martin Schorr

Chaco, Argentina

Marzo 2013



Dedicado a Lydia y Alejandro, mis padres, quienes con su educación y ejemplo de vida, me enorgullecen y motivan a mejorar cada día.



Corina Alejandra Perduca



Agradecimientos

*Al **Gobierno de Chaco** y la **Universidad Nacional de San Martín** por la oportunidad de contar con la Escuela de Gobierno Chaco.*

*A los **Directivos, Profesores y Personal no docente** de la **Escuela de Gobierno Chaco**, por su acompañamiento desde el inicio de esta etapa.*

*A mi Director, **Dr. Martin Schorr**, por aceptar este desafío con compromiso, responsabilidad y generosidad.*

*A los **funcionarios del Gobierno Provincial y empresarios del sector de la madera de Chaco** que accedieron a las entrevistas.*

*A **mi familia**, por apoyar cada etapa de mi vida.*

*A **Urso**, por su comprensión, su apoyo, y su amor incondicional. Sin su compañía esta etapa no hubiera sido posible.*

*A los **nuevos amigos** que conocí gracias a esta Maestría.*

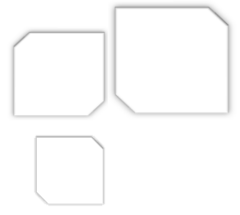
*A mis **amigos de siempre**.*





TESIS MAESTRIA

Caracterización del complejo económico de la industria maderera de la Provincia de Chaco en el año 2012, como objeto de Políticas de Desarrollo Local



Corina Alejandra Perduca



Indice

CONTENIDO	PÁGINA
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	3
Problema de Investigación	5
Objetivos de Investigación	7
Justificación Académica y Social	7
CAPITULO II: ESTADO DEL ARTE	9
Desarrollo territorial, regional y local	10
Los recursos para el Desarrollo	13
El rol de las administraciones locales para el desarrollo económico local	16
Formas de asociativismo como herramienta de desarrollo	20
CAPITULO III: EL CASO DE ESTUDIO	27
Sector maderero de la Provincia de Chaco: una descripción cuali-cuantitativa	28
Los eslabones productivos de la cadena industrial de la madera en Chaco	39
CAPITULO IV: ESTRATEGIA METODOLÓGICA	46
Estrategia metodológica	47
CAPITULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	51
Caracterización del complejo productivo de la madera	52
Relaciones entre actores	56
Recursos para el desarrollo del sector	58
Programas de intervención estatal	63
Síntesis analítica sobre el Programa Veta Noble	74
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	79
Conclusiones	80
Sugerencias	87
BIBLIOGRAFÍA	91
ANEXOS	96
Anexo N° 1: Fichas de presentación de empresas entrevistadas	97
Anexo N° 2: Guía para Entrevistadas	107



ÍNDICE DE GRÁFICOS PÁGINA

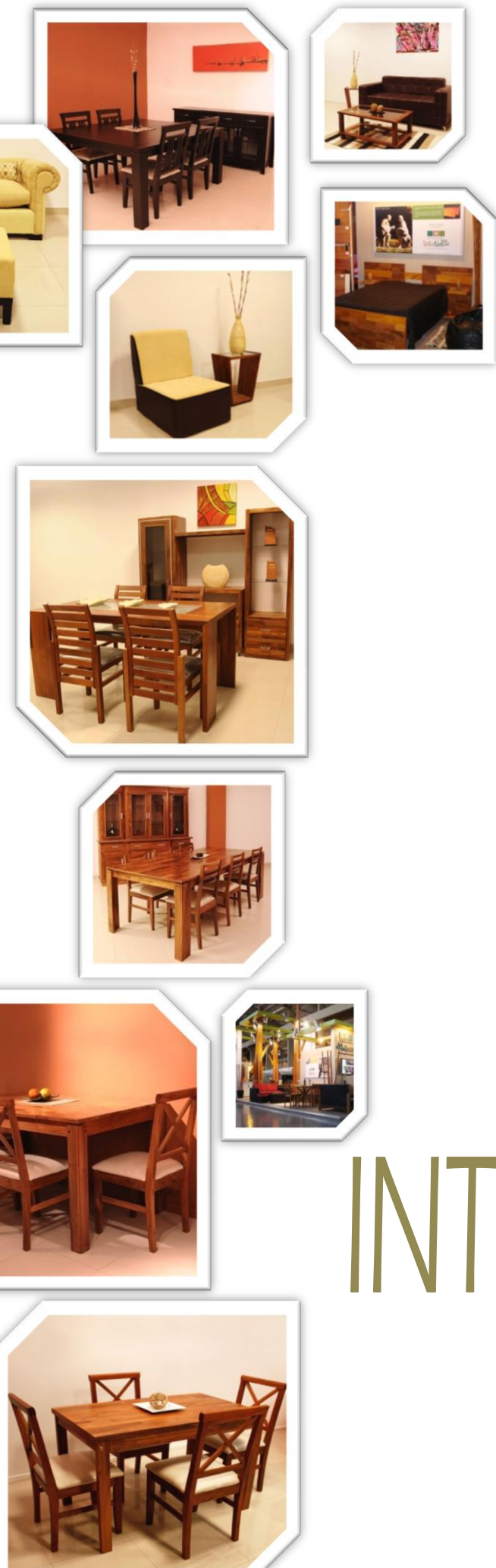
GRAFICO N° 1: Cadenas productivas y entorno territorial	23
GRAFICO N° 2: Componentes de la Cadena productiva	24
GRAFICO N° 3: Cadena de valor del complejo foresto industrial argentino	40
GRAFICO N° 4: Cadena de valor del complejo foresto Chaco a partir del modelo argentino	41
GRAFICO N° 5: Eslabones productivos de la industria del mueble	42
GRAFICO N° 6: Eslabones productivos de la industria maderera chaqueña	44
GRAFICO N° 7: Eslabones productivos de la industria maderera chaqueña según los entrevistados	45
GRAFICO N° 8: Evolución de actividades del Programa Veta Noble	72

ÍNDICE DE CUADROS PÁGINA

CUADRO N° 1: Evolución de los permisos forestales autorizados (en cantidades)	30
CUADRO N° 2: Evolución de los permisos forestales en hectáreas autorizados	30
CUADRO N° 3: Evolución de los volúmenes producción primaria	31
CUADRO N° 4: Producción primaria 2010 y su valor comercial	32
CUADRO N° 5: Procesos industriales y su valoración comercial	34
CUADRO N° 6: Especies por producto de aserrío (primera transformación) – cantidad y valor comercial	35
CUADRO N° 7: Especies por producto de aserrío (primera transformación) – cantidad y valor comercial- (otros productos)	36
CUADRO N° 8: Especies por producto de carpintería (segunda transformación) – cantidad y valoración comercial	37
CUADRO N° 9: Especies por producto de carpintería (segunda transformación) – cantidad y valoración comercial (otros productos)	38
CUADRO N° 10: Productos de procesos termoquímicos – cantidad y valoración comercial	39

ÍNDICE DE TABLAS PÁGINA

TABLA N° 1: Eslabones productivos	52
TABLA N° 2: Métodos de producción	55
TABLA N° 3: Canales de venta	56
TABLA N° 4: Calificación de la relación entre los actores del sector	57



Capítulo I: INTRODUCCIÓN

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

Caracterización del complejo económico de la industria maderera de la Provincia del Chaco en el año 2012, como objeto de políticas de desarrollo local.

Esta investigación pretende diagramar la cadena productiva de la industria de la madera de Chaco, estableciendo las relaciones entre los diferentes actores, sus localizaciones y características, analizando la existencia de recursos que permitan el desarrollo local de la industria.

Inmediatamente surge el interrogante que cuestiona: por que estudiar las posibilidades de desarrollo local en la era de lo global. Muchos de los autores que se recorrerán en este estudio han establecido diferentes confrontaciones entre estas dos dimensiones. Pero la base de este estudio toma lo expresado por Arocena (1997), donde se manifiesta la necesidad de articular lo global con lo local, a pesar de que suene contradictorio y resulte difícil de comprender. Pero es esta característica con la que conviven actualmente los diferentes actores de la sociedad en todos sus ámbitos. Y es dentro de este ambiente contradictorio con el cual se encuentran las empresas de un sector pequeño, si lo comparamos con el mundo, pero fundamental y muy grande si lo situamos dentro de la realidad provincial. Por ello, la elección de la industria del mueble chaqueño.

La elección del caso de estudio se basa en 3 puntos fundamentales. Primero, este sector es considerado como uno de los sectores estratégicos para el desarrollo industrial de la provincia, tal como lo expresa el Gobierno de la Provincia del Chaco en los artículos 43 y 45 del Decreto Provincial N° 1159/2008. En segundo lugar, es un sector relevante para la economía industrial provincial, ya que representa el 67% de las actividades industriales (Agostini – Aguilar, 2005); existen más de 600 pequeños establecimientos madereros en toda la provincia; hay un polo industrial maderero concentrado en las ciudades Plaza, Machagai, Quitilipi, Sáenz Peña sobre la ruta 16; solo por mencionar algunos de los aspectos económicos relevantes del

sector. Y por último, existe una motivación personal al volver a estudiar la evolución del sector estudiado durante la tesis universitaria de grado (2001), a través de un enfoque diferente.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Las cadenas productivas incluyen el involucramiento desde la fase inicial del producto, de los proveedores, como así también la gestión y el seguimiento de las relaciones con los clientes. A esta relación empresa fabricante, proveedores y clientes, se deben incluir los siguientes componentes: el ecosistema donde se realiza la actividad, la dotación de recursos humanos calificados, el contexto social e institucional territorial, y el marco jurídico y regulatorio. Cada eslabón de la cadena productiva está constituido por uno o varios agentes económicos institucionales que realizan actividades dentro del proceso de transformación y agregación de valor al producto.

Los eslabonamientos productivos pueden ser hacia atrás o hacia adelante, tal como se describirá en el marco conceptual.

Para la provincia del Chaco, el sector maderero ha sido centro de diversos estudios y eje de algunas políticas públicas de promoción. Algunos resultados fueron positivos, y otros simplemente malas experiencias.

Solo para mencionar algunos antecedentes en este sentido, se puede partir de la Ley 4453/1998 de promoción industrial, en función de la cual se organizó el polo maderero industrial en las ciudades vecinas ubicadas sobre la Ruta 16: Plaza, Machagai, Quitilipi y Saenz Peña. El beneficio era impositivo, y no se tuvieron en cuenta los demás aspectos del entorno territorial que rodeaban al sector, ni tampoco a las características de las pymes que formaban parte de esa cadena productiva.

Otro política de fomento que se puede mencionar, fue la creación de un centro de ventas en Valencia (España), donde según cuentan los propios empresarios, era un centro en el que se ofrecían los muebles de madera respetando las características de los consumidores argentinos, muy distintos a la demanda europea.

Otra experiencia recordada por los carpinteros, es la del secadero comunitario. Teniendo en cuenta que para poder trabajar sobre la madera, es necesario que la misma esté completamente seca, y que la inversión para instalar un secadero es muy alta, se instaló un secadero que podría ser utilizado por los integrantes de las asociaciones maderas. Este proyecto tenía buenas perspectivas de funcionar, pero el problema fue cultural, ya que existía una amplia desconfianza entre los mismos asociados sobre el respeto de la propiedad de madera que se secaba.

En la actualidad, de acuerdo a las publicaciones realizadas durante 2009 y los primeros meses de 2010, por el Ministerio de Economía y Empleo de la Provincia de Chaco, a través de la respectiva Subsecretaria, se dieron a conocer varios programas / proyectos en marcha tendientes a mejorar este sector productivo, considerado como estratégico para el desarrollo industrial provincial.

En este sentido, se amplió la posibilidad de utilización de secaderos a los carpinteros de la ciudad de Presidencia Plaza, quienes antes no podían hacer uso de los mismos.

Por otro lado, desde diciembre de 2008, se encuentra funcionando un centro de ventas de muebles de madera directos desde Chaco a las grandes concentraciones urbanas. De acuerdo a los antecedentes consultados, esta propuesta de crear un centro de venta nació como una propuesta del Consejo Económico y Social de la Provincia de Chaco realizada en el 2005. Tres años más tarde (cambio de Gobierno provincial de por medio), los muebles de madera chaqueña se encuentran en el Hipermuebles Veta Noble de Buenos Aires, Resistencia y Corrientes.

También se han encontrado diferentes anuncios sobre inversiones para el centro de secado y afilado; como así también la implementación de un MERCADO CENTRAL de la madera como materia prima con el objetivo de establecer los precios de la madera.

Lo aquí expuesto demuestra el constante interés por fomentar y promocionar el desarrollo del sector maderero provincial. Por ello, y teniendo en cuenta que estas acciones se podrían enmarcar dentro de lo planteado por la teoría de desarrollo local y las cadenas productivas, con sus respectivas ventajas competitivas para la red de organizaciones que dentro de la misma trabaje, surge como gran

interrogante conocer la organización de los eslabones productivos del sector, sus características, sus actores, sus dinámicas de interacción y las políticas de fomento destinadas al sector, que formarán parte de la presente investigación.

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL:

Caracterizar la dinámica económica del complejo industrial de la madera en la Provincia de Chaco en 2012, como objeto de políticas de desarrollo local.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Describir la cadena productiva de la industria de la madera chaqueña, en cuanto a composición, caracterización y localización.
2. Identificar la evolución reciente del sector madero chaqueño.
3. Analizar las características de los recursos físicos, económicos y financieros, humanos, tecnológicos, y socioculturales relacionados con la producción maderera.
4. Identificar si existe asociativismo de los actores del sector, y a que modalidad teórica se acercaría.
5. Describir los instrumentos de intervención estatal en el sector, desde el punto de vista privado y público.

JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA Y SOCIAL

Esta investigación aportará una descripción profunda de la cadena productiva de la industria maderera del Chaco, por lo que será de utilidad para aquellos sectores que tienen la responsabilidad de diseñar políticas, programas y propuestas para el desarrollo local y económico.

Así también, será una herramienta útil para que todos los actores de este sector puedan conocer un poco mas de toda la funcionalidad de la industria.

Académicamente, podrá ser la base de investigaciones más extensas o desde otros puntos de vista, pero que compartan el objeto de estudio a las pymes del sector estudiado. Y por otro lado, también será de utilidad la metodología utilizada para quienes deseen aplicarla a otro sector o área geográfica seleccionada.



Capítulo II: ESTADO DEL ARTE

CAPITULO II: ESTADO DEL ARTE

En este capítulo se encuentran expresados los diferentes conceptos y fundamentos teóricos que sustentan la investigación enmarcada en el Desarrollo Local.

En el primer apartado se retoman los conceptos de Desarrollo Territorial, Regional y Local, estudiados por distintos autores, y determinando aquellos conceptos que serán la guía para esta investigación.

El segundo apartado, tiene una explicación acerca de los Recursos necesarios para el Desarrollo, a partir de los cuales surgirán las preguntas a responder en este estudio sobre si es posible con los recursos existentes fomentar las actividades de desarrollo para el sector de análisis.

El rol que ocupan los gobiernos locales para el desarrollo local, será transmitido en el tercer apartado, ya que se pretende analizar y describir intervenciones concretas del gobierno local en una industria determinada.

Termina en Estado del Arte con el apartado cuarto que recopila una de las herramientas existentes para el análisis sectorial industrial, como lo son los encadenamientos productivos. Siendo la industria del mueble el objeto de estudio de la presente investigación, es válido realizar una caracterización del mismo, el cual completará las definiciones teóricas de este apartado, aquellos análisis realizados del sector en los siguientes capítulos de la investigación.

Desarrollo Territorial, Regional y Local

El tema de interés general en el que se encuadra esta investigación tiene que ver con el Desarrollo desde la perspectiva territorial, regional y local.

Siguiendo al autor Sergio Boiser (1999)¹, se dará una definición simple de lo entendido por desarrollo en cada una de las perspectivas.

¹ BOISIER, Sergio; (1999). El autor en el documento citado, analiza a los diferentes autores que estudiaron el tema, recopilando las referencias más destacadas de cada uno.

El concepto de **Desarrollo Territorial** hace referencia a la escala geográfica en la que se recorta la superficie terrestre, donde únicamente serán considerados desde el punto de vista del desarrollo, aquel territorio susceptible de recibir intervenciones promotoras del desarrollo. Es decir, se toma el “territorio organizado” que cuenta con una estructura de administración y de gobierno.

Dentro de la escala geográfica continua a la que se refiere, se reconocen algunos de los siguientes recortes de superficie: mundo, continente, país, región, estado o provincia o departamento, comuna o municipalidad, y en ciertos casos, suelen considerarse algunas categorías menores.

El **Desarrollo Regional** consiste en un proceso de cambio estructural localizado (en un ámbito territorial denominado “región”) que se asocia a un permanente proceso de progreso de la propia región, de la comunidad o sociedad que habita en ella y de cada individuo miembro de talo comunidad y habitante de tal territorio.

Una de las acepciones del término región es la que la define como un territorio organizado que contiene los factores (reales o potenciales) de su propio desarrollo, con total independencia de la escala.

Y por último el **Desarrollo local** alude a una cierta modalidad de desarrollo que puede tomar forma en territorios de variados tamaños, pero no en todos, dada la intrínseca complejidad del proceso de desarrollo. Lo “local” tiene sentido cuando se le mira “desde afuera y desde arriba” y así las regiones constituyen espacios locales miradas desde el país así como la provincia es local desde la región y el municipio desde la provincia, etc. Lo local es un concepto relativo a un espacio más amplio y no puede analizarse sin hacer referencia al espacio más abarcador en el cual se inserta.

Para dar una definición concreta de desarrollo local, en este trabajo se tomara al autor **Vázquez-Barquero** (citado por Boiser, 1999:11), que define el desarrollo local como: *“Un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora en el nivel de vida de la población local, en el que se pueden identificar tres dimensiones: una económica, en la que los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados; otra, sociocultural,*

en que los valores y las instituciones sirven de base al proceso de desarrollo; y, finalmente, una dimensión político-administrativa en que las políticas territoriales permiten crear un entorno económico local favorable, protegerlo de interferencias externas e impulsar el desarrollo local”.

Además de las tres dimensiones (económica, sociocultural y político administrativa) consideradas por el autor precedente, Alburquenque (2008: 318), ha incorporado a las siguientes dimensiones como parte del desarrollo local: *Formación de recursos humanos*, a través de capacitadores que transmitan las necesidades de la demanda para adaptar la oferta de los emprendedores con innovación en los sistemas productivos locales; y *ambiental*, que busca subrayar el desarrollo sustentable del ambiente natural.

La palabra local, tal como lo explica De Franco (2000), no es sinónima de pequeño o de algo reducido. Lo local, para hablar de desarrollo, tiene una connotación definida en el socio-territorio en el cual se da un proceso de desarrollo planificado, promovido o inducido. Normalmente, cuando se habla de desarrollo local se hace referencia, habitualmente, a procesos de desarrollo que ocurren en espacios subnacionales.

Al hablar de desarrollo local, se retoma lo expresado por Madoery (2005) en su análisis de los fundamentos del Desarrollo Endógeno, donde se expresa la existencia de una ruptura de las eternas relaciones estado nacional y de la sociedad Nacional, estableciéndose nuevas relaciones de poder y competitividad en un ambiente globalizado. Dentro de estas nuevas relaciones aparecen los territorios subnacionales, transnacionales y locales, quienes se entrecruzan y cambian las ideas para el desarrollo, las que tradicionalmente eran impuestas de “arriba-abajo” (planificación centralizada y reasignación territorial de recursos).

Los territorios locales, con diferentes alcances de magnitud, como ser globales, regionales, ciudades grandes, medianas, pequeñas y micro regiones urbano-rurales, adquieren un mayor rol protagónico como ámbitos específicos de crecimiento y bienestar.

Lo local expresa nuevas dimensiones territoriales, de acuerdo con Madoery (2007), que no son únicamente lo nacionales ante lo global, sino fundamentalmente subnacionales, regionales, e incluso urbanas. Lo importante a

destacar es que cada territorio, tiene una combinación de variables única, que le otorga singularidad y lo destaca de lo global.

Esta perspectiva territorial impacta en la definición de las políticas de desarrollo de diferentes países, tomando como base el territorio local como espacio dinámico.

Estas nuevas ideas de políticas de desarrollo regional y local se orientan a favorecer el surgimiento y despliegue de redes entre empresas, organizaciones e instituciones radicadas en el propio territorio con la interconexión necesaria con los rasgos de la cultura local, y el uso adecuado de las tecnologías según las necesidades locales.

Considerar al territorio como unidad de análisis y objeto de diseño de políticas de desarrollo, permite promover una dinámica local fundada en la acumulación territorial de los recursos colectivos necesarios para generar entornos adecuados para el funcionamiento de su sistema económico productivo, de su entorno institucional y de su cultura innovadora y emprendedora.

El desarrollo comienza a ser visto como un conjunto de capacidades generadas endógenamente (Madoery, 2005), ligadas a la calidad de los recursos humanos, la disposición organizativa de los agentes, la creación de entornos adecuados a diferentes fines (inversión, residencia, turismo, innovación), la calidad institucional territorial, las diversas formas de cooperación y aprendizaje, los mecanismos de resolución de conflictos, la coordinación de políticas económico-sociales.

Los Recursos para el Desarrollo

Partiendo de los tres aspectos fundamentales considerados por Vazquez Barquero (citado por Boisier, 1999) en la definición dada de desarrollo local: económica, sociocultural y político administrativa, el objetivo del desarrollo local es la mejora de las condiciones de vida de la población.

En este sentido, Francisco Albuquerque (1994) coincide con los objetivos planteados, a los que agrega también la posibilidad de mejorar la calidad de empleo de la región. Según este autor, habría que cumplir con las siguientes condiciones para lograrlo: transformación del sistema productivo local

incrementado eficiencia y competitividad, fomento de la diversificación productiva local incrementando el valor agregado en las actividades económicas locales, y sostenibilidad ambiental de las actividades locales. Además, y para lograr un desarrollo sostenible, se debe fomentar y promocionar la innovación en las empresas, otorgándole las condiciones necesarias para que esto se mantenga en el tiempo.

Una vez definidos los objetivos del desarrollo local, la base para lograrlo serán los recursos con los que cuenta el territorio y la capacidad para utilizarlos, integrarlos y desarrollar aquellos que son potenciales. Teniendo presente que estos aspectos podrán ser facilitadores o condicionantes del éxito del desarrollo local, el autor agrupa estos recursos en cinco categorías:

- RECURSOS FÍSICOS: Incluye a los rasgos físicos del territorio, como ser la ubicación geográfica y los recursos naturales disponibles. Además dentro de estos recursos se incluyen la infraestructura básica con las que cuenta el territorio, se puede clasificar en:
 - económica – técnicas: incluye los transportes y comunicaciones, telecomunicaciones, abastecimiento de servicios básicos como ser agua y energía, ordenamiento del territorio, suelo y edificios industriales.
 - sociales: salud y sanidad, educación, I+D, Servicios colectivos (justicia, seguridad, protección civil, urbanismo, parques, etc.), Cultura, deporte y turismo; Servicios sociales (guarderías, viviendas de protección social, centros para la juventud, centros para la tercera edad, etc.)
 - medioambientales: bosques y reforestación, espacios naturales, parques, alcantarillados, tratamientos de residuos, reciclados, cuidado del medio ambiente.
- RECURSOS HUMANOS: Cada vez más, la diferenciación está en los recursos humanos de una región. Por ello, es importante conocer la base demográfica de la región, como está compuesto el mercado de trabajo, y los rasgos culturales y valores sociales. Sin recursos humanos comprometidos con el proyecto de desarrollo, es muy difícil llevar a delante el mismo.
- RECURSOS ECONÓMICOS y FINANCIEROS: Tal vez uno de los principales recursos con los que se cuenta para llevar adelante las políticas de

desarrollo, son las empresas como unidades encargadas de organizar los factores productivos. Ya que es a través de ellas que se genera un "entorno innovador" territorial favorable al estímulo de iniciativas productivas.

El conocimiento detallado del tejido local de empresas, el conjunto de empresas y sus relaciones o eslabonamientos productivos, resulta fundamental para diseñar una estrategia de fomento productivo local. Dentro de los eslabonamientos productivos es importante saber si las empresas se encuentran organizadas en clusters, distritos industriales, cuales la cadena de valor, si los eslabones productivos se encuentran o no en el territorio.

Así como es importante conocer como están organizadas las empresas, también es importante conocer la financiación existente para las PYMEs y microempresas locales, ya que suele ser una de las mayores trabas el acceso al crédito o la inexistencia de líneas de financiación de medio y largo plazos adaptas a empresas de pequeña dimensión.

Otra de las dificultades con las que se deben enfrentar estas empresas es la existencia de trámites burocráticos largos y engorrosos, la falta de títulos de propiedad de las tierras en actividades rurales, la exigencia de avales patrimoniales, la escasa información y capacidad empresarial de este tipo de empresas en los temas de gestión financiera debido a la tradición de empresas familiares, las deficiencias en la evaluación de proyectos, entre otras.

- RECURSOS TECNOLÓGICOS: La generación y difusión de nuevas tecnologías constituyen pilares principales del desarrollo, y el acceso a la información, y la investigación y desarrollo (I+D), factores estratégicos de éxito empresarial.

La revolución tecnológica actual se caracteriza por centrarse más en los procesos productivos que en los productos, y por situar la información como materia prima esencial. Las nuevas tecnologías de la información permiten un conocimiento integral de los diferentes procesos.

El conocimiento pasa a ser el centro del desarrollo, y la capacidad de generar y vincular conocimiento con producción será la clave de la innovación base para el desarrollo local.

-
- RECURSOS SOCIOCULTURALES: Entre los aspectos que conforman la cultura e identidad locales, se encuentran los siguientes:
- Hábitos de convivencia social.
 - Nivel de articulación y organización social.
 - Uso y aprendizaje colectivo de la lengua propia.
 - Existencia de líderes y elites culturales, económicas o políticas.
 - Actitud ante las innovaciones y apego a las tradiciones.
 - Valoración moral y ética ante el trabajo, pago de impuestos, solidaridad, etc.
 - Valoración del entorno natural y el medio ambiente.
 - Asunción de riesgos y actitud emprendedora.

Definidos los objetivos, analizados los recursos, quedan dos aspectos a tener en cuenta para fomentar el desarrollo local. Por un lado los agentes de desarrollo, que serán las administraciones públicas territoriales, agencias de desarrollo local, empresas locales, universidades, centros de investigación y desarrollo, entidades de capacitación, organizaciones no gubernamentales, entre otros. Y por último el proceso de planificación para la implementación del desarrollo.

Esta metodología, permite identificar claramente que el objeto de estudio de la presente investigación se encuentra dentro de los recursos económicos y financieros, al momento de resaltar la importancia del conocimiento de las redes empresariales existentes, y el análisis de la potencialidad de las mismas. Estas redes serán analizadas en el apartado de los encadenamientos productivos.

El Rol de las Administraciones Locales para el desarrollo económico local

En el marco de las políticas de desarrollo local, cabe preguntarse el rol que desempeñan los gobiernos locales, las administraciones descentralizadas que se encuentran en una posición más cercana al lugar donde se pretende llevar adelante acciones que permitan favorecer su desarrollo.

Según Borja y Castells (1997), *los gobiernos locales y regionales poseen ventajas importantes respecto a los gobiernos centrales por su mayor capacidad de representación y legitimidad ante sus electorados, pudiendo así ser agentes institucionales de integración social y cultural de comunidades territoriales; y por su superior flexibilidad, adaptabilidad y capacidad de maniobra ante contextos cambiantes* (Alburquerque, 2001:7).

Pirez (1995) define a los "actores locales" como los sujetos (individuales o colectivos) cuyo comportamiento se determina en función de una lógica local y/o su comportamiento determina los procesos locales.

Una lógica local (en términos del autor) significa que reproducen su capital en función de relaciones dentro del ámbito territorial local, actores políticos que reproducen su poder en relación a los otros actores locales y en referencia al gobierno local. Y su comportamiento influye en los procesos locales, porque pueden incidir en el mercado local como agentes económicos, o pueden incluir en las decisiones del gobierno local, como actores políticos.

Los gobiernos regionales, al igual que los actores sectoriales, se encuentran en la era de la tecnología, de la información, y de la globalización. Entonces, si todos tienen acceso a la información disponible a nivel global, a las oportunidades de desarrollo del sector, por qué resulta importante la participación del Gobierno local en el desarrollo de una industria.

Uno de los fundamentos vertidos por Alburquerque (2001) es que los gobiernos regionales pueden tener un rol de facilitador y coordinador entre los distintos actores sociales, y los diferentes niveles de la Administración Pública, difundiendo la información y buscando la mayor sinergia en las actuaciones territoriales y sectoriales. En este rol, los gobiernos locales, amplían su campo de interés y conocimiento, transformándose en promotores estratégicos de iniciativas concertadas con el sector privado, con el objetivo de lograr entornos innovadores territoriales estimuladores del desarrollo empresarial y generación de empleo productivo.

Otro rol de los gobiernos es de tratar de aunar la democracia participativa, la descentralización administrativa, la integración social y cultural y la eficiencia en la

innovación productiva y el desarrollo empresarial. De esta manera, a través de la elección de los representantes locales, y su correspondiente obligación de rendición de cuentas, podría existir mayor interrelación entre el gobierno y sus representados.

Es así que los gobiernos locales ocupan su rol de nexos en la concertación público – privada, rediseñando políticas que se ajustan a la realidad de local, las cuales desde el punto de vista endógeno, revalorizan las capacidades de las pequeñas empresas, la experiencia de los recursos humanos del territorio, las oportunidades de inversión y generación empleo local.

Cada vez más se extienden las posibilidades de desarrollo local, mejorando la acción intersectorial y territorial de los procesos económicos, sociales y laborales, con programas descentralizados de apoyo a la formación, la innovación, la creación de empresas, generación de empleos, investigación y desarrollo. Estas tendencias, implican un cambio necesario en el rol de las entidades públicas, las cuales deben reorganizarse internamente, descentralizado de sus funciones o competencias, buscando espacios de concertación público-privada para abordar las diferentes políticas de desarrollo en cada ámbito territorial (Alburquerque, 2001).

Ejemplos de estas políticas se encuentran en diferentes países, y en diferentes sectores. Solo por mencionar algunos de ellos, existen las Agencias de Desarrollo territoriales de forma conjunta entre actores públicos y privados; agencias nacionales de políticas relevantes: reconversión económica, sectorial, Ciencia y tecnología u otros campos.

El inconveniente que se presenta es el tiempo. Tiempo, es lo que se necesita para que una industria puesta en marcha con el objetivo de desarrollo local, pueda presentar resultados tangibles. Tiempo, es lo que se necesita para que el ciclo electoral que mide el grado de aceptación de los gobernantes pueda presentar resultados mensurables.

Si bien, las tendencias a la descentralización y desconcentración de las funciones de las autoridades centrales han permitido adecuar los niveles de gobierno más apropiados al logro de los diferentes objetivos y políticas de desarrollo (Alburquerque, 2001), no siempre se logra un buen acompañamiento de la

administración central y provincial, cuando los ideales políticos y económicos entre ambos no son los mismos.

La descentralización implica que cada organización social es competente para intervenir sobre su propio territorio o ámbito de influencia, transfiriendo “hacia arriba” solo las cuestiones que son de bien común o que respondan a mayores responsabilidades (Boisier: 2004).

Por ello, la constitución de redes asociativas es un método fundamental para movilizar diversos actores locales (privados y públicos) en pos del diseño y ejecución de estrategias de desarrollo local. La cofinanciación de los proyectos de desarrollan, incrementan el grado de compromiso de los participantes.

El mencionado autor, esboza una serie de principios en base a los cuales se pueden definir las nuevas funciones de la administración pública para el desarrollo. Estos principios son:

- *Principio de la subsidiariedad*, todo lo que puede realizar una entidad de jerarquía inferior tiene prioridad ante una superior.
- *Principio de adicionalidad*, aportes y compromisos compartidos entre todos los colaboradores del proyecto común.
- *Principio de coherencia o unicidad*, coordinación interinstitucional a efectos de no duplicar esfuerzos para una misma tarea o función.

A partir de estos principios, esboza cuales son las funciones actuales de las administraciones locales: *reforzar la base económica de las diferentes comunidades locales acompañando las políticas de ajuste macroeconómico; fomentar las diferentes iniciativas de desarrollo económico local; eliminar los obstáculos a las mismas facilitando los instrumentos de apoyo apropiados; descentralizar la información, los conocimientos y las decisiones; incentivar la elaboración de planes de desarrollo por las propias entidades locales, e incorporarlos en las estrategias de desarrollo regionales; delegar funciones de control y de servicios a organismos autónomos, públicos, privados o mixtos, respetando los acuerdos de los actores territoriales; y reforzar las funciones de evaluación y seguimiento conjuntamente con los actores locales* (Albuquerque, 2001:13).

Esta redefinición de las funciones del Sector Público, marcan un traspaso del modelo burocrático a un nuevo modelo de gestión horizontal mediante el fortalecimiento de las Administraciones Públicas territoriales, de acuerdo a criterios de eficiencia o rentabilidad social y empresarial, y no sólo por criterios de autoridad.

Las administraciones que logren llevar adelante este desafío, podrán ofrecer entornos factibles para el desarrollo de sus territorios, cumpliendo con su rol de *agente de desarrollo local*, el cual definido Madoery (2005:15) es: *un mediador, capaz de observar, analizar, comprender y traducir las lógicas y racionalidades de los otros agentes, incorporar propuestas de concertación y de ofrecer el diseño de las actuaciones necesarias.*

A lo que Arocena (1995:23) también agrega, que el agente de desarrollo endógeno es un *“emprendedor territorial” con capacidad de intervenir (con instrumentos más específicos, visión más amplia e interpretaciones no convencionales) en los principales aspectos de gestión de instituciones públicas y sectoriales, y con capacidad de gobernar el sistema de instituciones locales.*

Por lo tanto el agente de desarrollo de tener capacidad de acción y de diagnóstico, para elaborar propuestas que tiendan a capitalizar mejor las potencialidades locales.

Formas de asociativismo como herramienta de desarrollo

Al momento que una empresa toma la decisión de comenzar a producir dentro de un determinado rubro industrial (dejando de lado en este estudio los motivos que llevan a concretar esta decisión) conocen que a partir de ese momento comienzan a ser parte de un sector en el cual deberán competir y convivir con otras empresas del rubro.

Esta convivencia en muchos ejemplos nacionales e internacionales, ha logrado materializarse en organizaciones complejas en las que se asociación en busca de un objetivo en común: crecer, desarrollarse, conquistar nuevos mercados, entre otros. No es objeto de este estudio recorrer los ejemplos exitosos de asociativismo que se pueden encontrar tanto a nivel internacional, latinoamericano, como argentino. Pero es importante recordar que estos ejemplos existen y han logrado cumplir el objetivo, ya sea cuando la iniciativa surgió de los mismos actores del sector, o cuando haya sido una propuesta de gobierno a través de una política de desarrollo. Algo es claro, es conveniente tener el aval de estas políticas promueve la integración de los actores, al saber que se encuentran comprendidos dentro de un marco en el cual trabajarán, y en todo caso, si la integración entre dichas pymes no prospera, saben que podrán continuar realizando su trabajo en forma particular e individual.

En este apartado, se realizará un recorrido por las teorías más divulgadas de asociativismo, pasando primero por identificar lo que se entiende por complejos productivos.

Complejos Productivos

El desarrollo de los complejos productivos agrupa a diferentes empresas de un sector, las cuales tienen características similares.

Duarte, Kuflas y Schorr (2009:39), definen al complejo productivo como: *“un conjunto de micro, pequeñas y medianas empresas asociadas entre sí en torno a un proyecto de trabajo conjunto, ya fuere éste de innovación, de expansión o simplemente tendiente a dar inicio a un grupo”*.

Estas agrupaciones se encuentran en el mismo ámbito regional o local, con actividades conjuntas con los gobiernos de municipales, provinciales, y nacionales, entidades educativas, académicas, de investigación y de apoyo tecnológico.

Las condiciones naturales productivas de las diferentes regiones de Argentina, fueron dando lugar a estos complejos productivos, ya que no logran conformar un distrito industrial o un clúster con sus formas y características esenciales, las que se describirán seguidamente.

De acuerdo con Gutman y Bisnag (citados por Duarte, Kuflas, y Schorr, 2009:38) las tramas productivas son “*un núcleo reducido de grandes empresas, en su mayoría de capital trasnacional, que ha alcanzado en los últimos años posiciones jerárquicas de importancia. Estas empresas tienden a ejercer ciertos grados de control a través del dominio de algunas tecnologías principales en el marco de una tendencia hacia la conformación de paquetes tecnológicos*”. En estas tramas productivas, es la empresa núcleo la que marca el camino a seguir, y se logran en sectores cuyo desarrollo tecnológico es esencial para el crecimiento del mismo.

Cadenas productivas o industriales

Se entiende por cadena productiva a las relaciones entre empresas fabricantes, proveedores y clientes de un sector, incluyendo en dicha cadena los aspectos del ambiente en el cual se desarrolla como son: la dotación de recursos humanos calificados, el ecosistema en el cual se realiza la actividad, el contexto social e institucional territorial, y el marco jurídico y regulatorio del sector productivo.

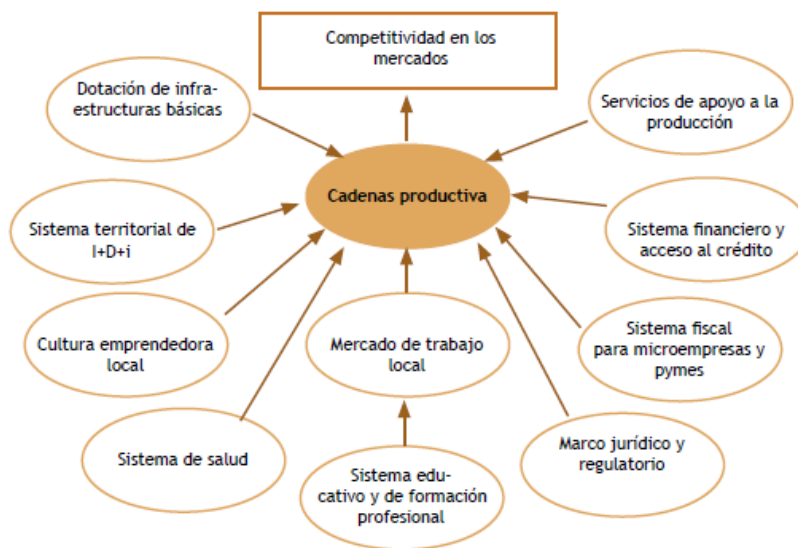
Tal como lo afirma Francisco Alburquerque (2008:28), la proximidad y la identidad territorial facilitan las estrategias de articulación o coordinación vertical de las empresas e instituciones relacionadas a una cadena productiva. Por ello, se consideran estos encadenamientos productivos como una herramienta de fomento del desarrollo local.

La globalización económica ha aumentado la exposición de las empresas de todo el mundo a la competencia internacional. Este fenómeno (tan estudiado al cual no se pretende abordar en profundidad en este estudio), ha resaltado el papel de la localización de las empresas en determinadas regiones, contexto en el cual pueden desarrollar un entorno que favorezca las innovaciones productivas y perfeccione los procesos. De esta manera la diferenciación regional en las estructuras económicas, sociales, institucionales y culturales constituyen los elementos influyentes para el éxito competitivo.

Tal como se ha mencionado, es importante para el desarrollo local, el análisis de las redes empresariales que caracterizan a un sector (o municipio, provincia, etc. dependiendo sobre quien se centra el estudio).

Para analizar estas redes, se deben tener en cuenta la red de empresas (que forma parte de los recursos económicos) y el entorno territorial dentro de la cual se encuentra dicha red (donde aparecerán todos los demás recursos con los que cuenta el territorio: humanas, tecnológicos, socioculturales, etc). Esta interrelación se puede observar en el **Grafico 1**, que muestra la cadena productiva y su entorno territorial.

Grafico 1: Cadenas productivas y entorno territorial

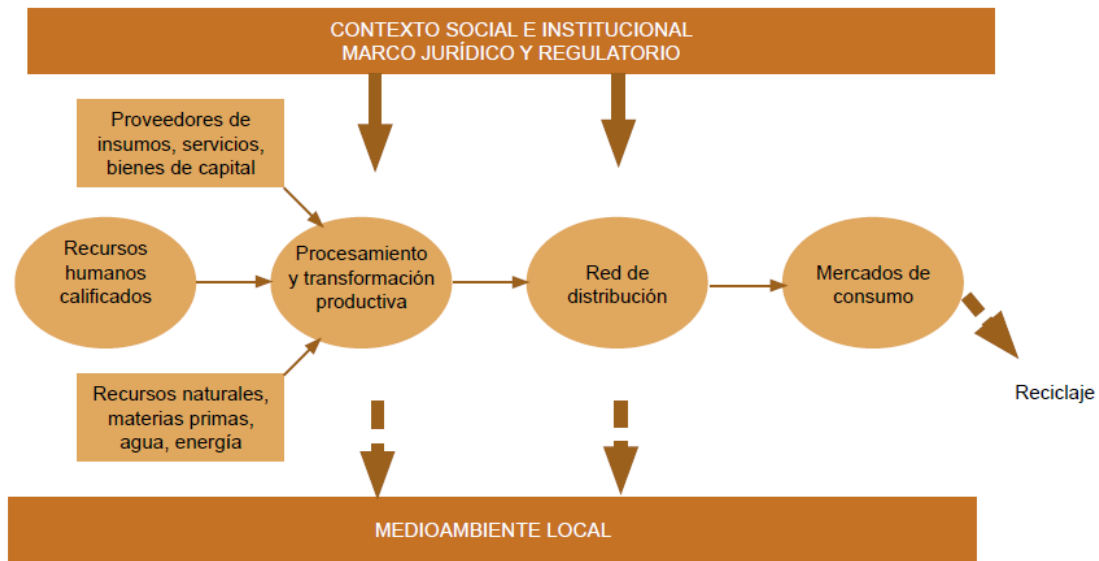


Fuente: ALBURQUERQUE, 2008:23.

Las cadenas productivas incluyen el involucramiento desde la fase inicial del producto, de los proveedores, como así también la gestión y el seguimiento de las relaciones con los clientes.

A esta relación empresa fabricante, proveedores y clientes, se deben incluir los siguientes componentes: el ecosistema donde se realiza la actividad, la dotación de recursos humanos calificados, el contexto social e institucional territorial, y el marco jurídico y regulatorio. Cada eslabón de la cadena productiva está constituido por uno o varios agentes económicos institucionales que realizan actividades dentro del proceso de transformación y agregación de valor al producto.

Gráficamente esta relación se puede representar como lo muestra el **Grafico N° 2**.

Grafico 2: Componentes de la cadena productiva

Fuente: ALBURQUERQUE, 2008:25.

Los eslabonamientos productivos pueden ser:

- *Hacia atrás*: incluye las vinculaciones con proveedores de insumos, materia prima y servicios. Los eslabonamientos hacia atrás, se alejaran más de la cadena central, en la medida que las actividades de los proveedores no estén relacionadas directamente con el producto analizado, pero si con sus insumos.
- *Hacia adelante*: incluye a los distribuidores, comerciantes, publicidad, marketing, clientes, servicios de post venta, y servicios de reciclaje.

Distritos industriales

Los distritos industriales, desarrollados ampliamente en Italia, han sido definidos por diferentes autores. Duarte, Kuflas y Schorr (2009:31) citan a Pyke y Sengenberger (1993) quienes consideraron que los distritos industriales son: “*un sistema productivo definido geográficamente, caracterizado por un gran número de empresas pequeñas y medianas que se ocupan de diversas fases y formas de la elaboración de un producto homogéneo*”.

Las características esenciales de este sistema productivo son: la especialización en un producto; la flexibilidad a la adaptación e innovación ante las diferentes demandas; la presencia significativa de firmas pequeñas e incluso familiares.

Dentro de los distritos habrá empresas que compiten a la realización de la misma actividad y ofrecen los mismos productos, pero colaboran y cooperan en algunos puntos en común, especialmente en innovación técnica y diseño.

La posibilidad de que estos distritos se desarrollen, no se debe tanto a la estructura y capacidad financiera que tengan las pymes incluidas en el sector, sino al contexto industrial donde se encuentran inmersas. Por ello, en estas cuestiones es importante la participación de políticas guías para su desarrollo.

Clúster

El término de clúster más difundido y aceptado académicamente es el de Michael Porter (1998 y citado textualmente por Duarte, Kufas y Schorr, 2009: 35): *“un grupo, geográficamente próximo de empresas interconectadas e instituciones asociadas en un campo en particular y ligadas por externalidades de varios tipos”*.

Esta definición clara, incluye dentro de la integración no solo a las empresas de una determinada industria, sino también a todas aquellas entidades que de una u otra manera agregan servicios o actividades al sector.

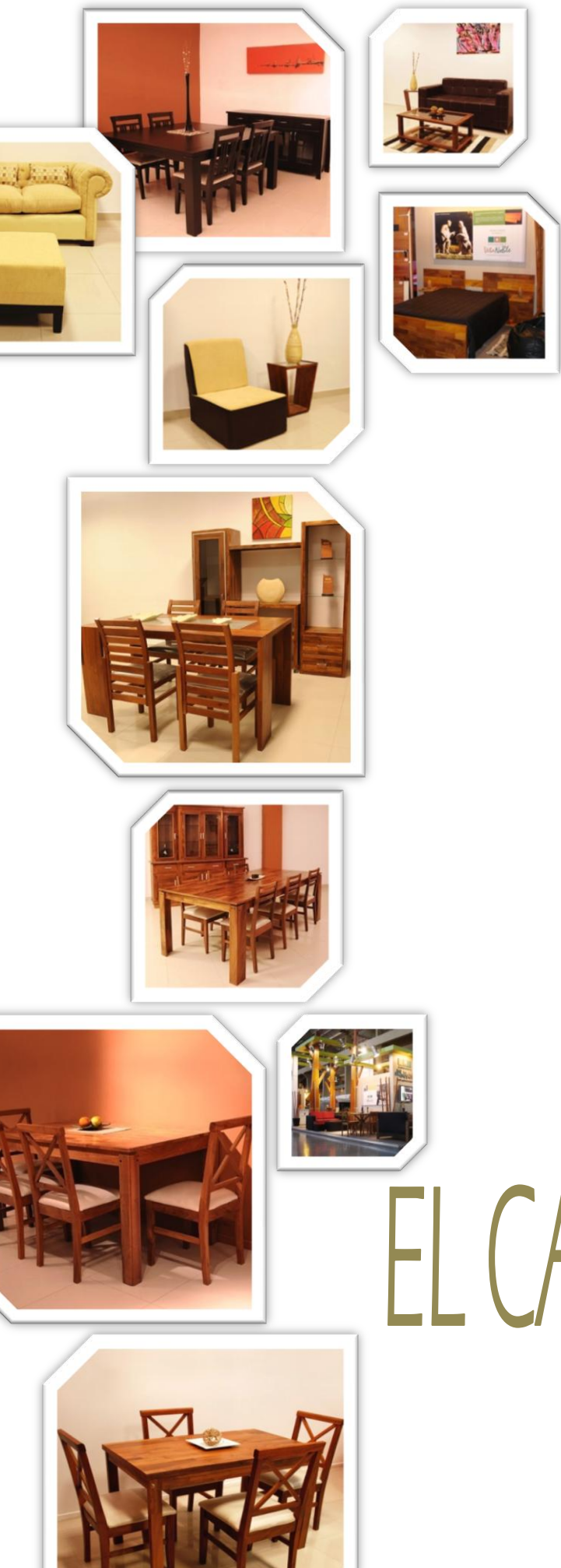
Las cinco fuerzas competitivas esenciales: las empresas productoras, las competidoras del mismo sector, los fabricantes de productos sustitutos, los proveedores de insumos, materiales y materias primas, y los clientes, se agrupan con aquellas entidades que sirven de apoyo para el desarrollo del sector ofreciendo: financiamiento, capacitación, investigación y desarrollo, tecnología, transporte, entre otros, con un objetivo común. Esto es lo fundamental y diferente del clúster: empresas y entidades conexas movidas por una acción colectiva.

Vázquez Barquero (2006) agrega que los clusters y los sistemas productivos locales, en general, son concentraciones de empresas que facilitan los procesos de desarrollo debido a que la proximidad geográfica y la relación entre empresas generan economías de escala y reducen los costos de producción. Constituyen, por lo tanto, formas de organización espacial de la producción que han ido surgiendo de forma espontánea, como resultado de las estrategias de las empresas para dar respuestas a los cambios en el comportamiento en los mercados.

Tal como lo señalan los autores citados, existen ciertos factores que afectan la formación de un clúster ya que: no todos los mercados tienen las condiciones para hacerlo; existe desconfianza entre los actores del sector; y la inestabilidad de las reglas económicas afecta las actividades vinculadas entre ellos.

Las formas más tradicionales de aglutinamiento de las empresas descritas hasta aquí, pueden ser objeto de políticas de desarrollo local.

En cada caso habrá que analizar las características de cómo están las relaciones entre empresas del sector, las entidades conexas, y el rol de los gobiernos locales en el sector industrial, para a partir de allí analizar la posibilidad de llevar adelante las políticas de desarrollo local, partiendo de abajo hacia arriba, pero sin dejar de lado la participación de la administración pública.



Capítulo III: EL CASO DE ESTUDIO

CAPITULO III: EL CASO DE ESTUDIO

Sector Maderero De La Provincia Del Chaco: Una Descripción Cualitativa - Cuantitativa

En este apartado se presentan los datos de la industria maderera de la provincia de acuerdo a las estadísticas elaboradas por el Gobierno de la Provincia de Chaco, Ministerio de Economía, Industria y Empleo, Subsecretaría de Recursos Naturales, Dirección de Bosques, tomando los eslabones de la industria del sector con el objetivo de describir cual es la evolución de dicho sector en los últimos años.

La cadena productiva del sector se inicia con la extracción de materia prima (madera) a través de los permisos forestales que otorga la provincia, pasando por la producción primaria, la transformación, e industrialización.

Si bien el objeto de estudio de la investigación son los eslabones de industria de la madera, no se puede dejar de mencionar la primera etapa dentro del sector a raíz de la cual surge este sector, y ofrece la materia prima necesaria para que esta industria exista en la Provincia de Chaco.

La Dirección de Bosques de la Provincia de Chaco, es quien otorga los permisos forestales de acuerdo a lo establecido con la Ley Provincial de Bosques N° 2386/1979 y sus modificatorias y reglamentaciones.

De acuerdo a dichas legislaciones, existen diez tipos de permisos que se pueden otorgar: Manejo Sostenible variante Aprovechamiento Forestal; Extracción de Maderas Muertas; Aprovechamiento de Nativas Implantadas, Aprovechamiento de Especies Exóticas; Aprovechamiento Cambio de Uso del Suelo; Limpieza Areas Quemadas y/o Especies Invasora; Mejoras Propias; Consorcio Caminero; Manejo Sostenible variante Silvopastoril; Deslindes Perimetrales y Transversales para Mejoras.

En el año 2010², el 79% de los permisos otorgados sobre un total de 1.104, fueron planes para manejo sostenible variante aprovechamiento forestal integral, lo que implica que se encuadraban dentro del Plan de Manejo de Monte Nativo, y que implicaba la extracción de productos y subproductos provenientes de masas forestales manteniendo el rendimiento normal del bosque mediante la aplicación de técnicas silvícolas que permiten la renovación y persistencia del recurso de acuerdo a las posibilidades que las mismas presentan.

Siguieron a estos permisos los del tipo manejo sostenible silvo-pastoril con el 11% de los permisos otorgados. Estos planes incluyen el sometimiento del bosque a prácticas silvícolas, como la limpieza del sotobosque, la eliminación de ejemplares indeseables (torcidos o enfermos), el aprovechamiento de las especies en diámetro de corta, raleos y podas. De esta manera, se mantiene el monte nativo abriendo la masa viscosa para el crecimiento y regeneración de pasturas.

El tercer lugar, lo ocupan los planes para deslinde perimetral y transversal, que a través de mejoras en el predio, permiten un mejor manejo y control forestal como ganadero, actuando como cortafuego y favoreciendo la protección y sustentabilidad del monte nativo. Estos planes tuvieron el 5% del total de permisos otorgados.

El 5% restante fue ocupado por los demás permisos forestales, los cuales sumados a los anteriormente mencionados, abarcaron una superficie total de 107.649 hectáreas.

Las cifras del 2010, presentan un aumento respecto a los dos años anteriores, igualando los totales del año 2007, pero son llegar a los máximos alcanzados en 2006. Fue durante ese año donde se destacaron permisos para el aprovechamiento del cambio de uso suelo, a través de los cuales áreas boscosas se convirtieron en tierras aptas para el uso agropecuario, dejando cortinas forestales en proporción, incorporando a dicho sector una superficie de 8.977 hectáreas, tal como lo reflejan los cuadros 1 y 2. Este fenómeno coincide con la gran expansión de la frontera agropecuaria.

² Los datos vertidos en este apartado se remontan al año 2010 en que se publicó el último boletín estadístico del Gobierno de la Provincia de Chaco, Ministerio de Economía, Industria y Empleo, Subsecretaría de Recursos Naturales, Dirección de Bosques.

También ese año, los propietarios de campos, han solicitado permisos para Mejoras Propias, los cuales solamente se les otorga a las personas que cumplan con dicha condición, y que realicen sistematizaciones de los mismos (picadas, alambrados, aguadas, etc.) que parcialmente afectan a la masa boscosa, pero se aprovechan ejemplares para ser utilizado dentro del predio, con el objetivo de mejorar su instalación.

CUADRO N° 1: Evolución de los permisos forestales autorizados (en cantidades)

Tipo de Plan	N° Planes Autorizados				
	2006	2007	2008	2009	2010
Totales	1.305	1.105	969	870	1.104
Manejo Sostenible variante Aprov. Forestal	998	1.037	754	699	874
Manejo Sostenible variante Silvopastoril	99	43	137	110	123
Aprovechamiento Cambio de Uso del Suelo	106	0	0	0	10
Deslindes Perim. Y Trans. Para Mejoras	68	14	59	49	52
Mejoras Propias	33	5	6	5	12
Extracción de Maderas Muertas	1	3	8	5	4
Limpieza Areas Quemadas y/o Especies Invasora	0	0	0	0	16
Manejo Sostenible variante Apr. Palo Santo	-	-	-	-	5
Otros	0	3	5	2	8

FUENTE: Informe estadístico anual 2010 – Dirección de Bosques Chaco

CUADRO N° 2: Evolución de los permisos forestales en hectáreas autorizados

Tipo de Plan	N° Hectáreas Autorizadas				
	2006	2007	2008	2009	2010
Totales	136.538	104.265	99.908	98.974	107.679
Manejo Sostenible variante Aprov. Forestal	105.447	93.772	75.851	80.456	80.444
Manejo Sostenible variante Silvopastoril	18.048	9.284	22.040	17.207	21.355
Aprovechamiento Cambio de Uso del Suelo	8.977	0	0	0	128
Deslindes Perim. Y Trans. Para Mejoras	1.670	342	840	808	711
Mejoras Propias	2.246	298	401	223	372
Extracción de Maderas Muertas	150	464	568	184	297
Limpieza Areas Quemadas y/o Especies Invasora	0	0	0	0	2.239
Manejo Sostenible variante Apr. Palo Santo	-	-	-	-	228
Otros	0	105	208	96	1.905

FUENTE: Informe estadístico anual 2010 – Dirección de Bosques Chaco

Siguiendo con la evolución de la **producción primaria** del sector, resulta importante destacar que dentro de este eslabón se encuentran los diferentes rubros de materias primas que se extraen del bosque, y luego se comercializan sin ninguna transformación o son el inicio de procesos productivos, cuya categorización se establece según sea su destino.

Las materias primas se clasifican, según su destino en 4 clases: rollos, rollizos, leña y postes.

Los rollos se extraen del bosque de las diferentes especies, y luego se transportan a aserraderos y carpinterías dentro del Territorio Provincial, donde se realizan procesos de primera y segunda transformación mecánica para la elaboración de distintos productos.

En cambio los rollizos, son de la especie quebracho colorado con destino a procesos termo -químicos para la producción de tanino y furfural dentro del Territorio Provincial.

La leña puede ser de distintos tipos que se extraen y comercializan como tal dentro o fuera de la Provincia, sin sufrir procesos de agregado de valor, a excepción de la leña para carbonización.

Y los postes (incluye también rodrigones) que se extraen para su comercialización sin valor agregado, solamente el de la forma, a nivel nacional.

CUADRO Nº 3: Evolución de los volúmenes Producción Primaria

Volúmenes de Producción (Tn.)

Categoría	2006	2007	2008	2009	2010
Rollos	278.951	199.969	218.901	186.704	190.904
Rollizos	158.856	145.538	182.775	132.527	143.453
Leña	858.633	687.549	712.685	752.859	817.769
Postes	47.334	19.490	19.070	14.637	17.383

FUENTE: Informe estadístico anual 2010 – Dirección de Bosques Chaco

El cuadro anterior muestra la evolución de las toneladas de materia prima proveniente de los montes durante 5 años. Las cantidades de cada categoría

presentan variaciones de un año a otro, pero sin que representen grandes cambios en los mismos, manteniendo un nivel muy similar de año a año.

Solo es importante destacar que la cantidad de postes, si ha sufrido una baja en aproximadamente 30.000 tn del año 2006 al 2007, manteniendo sus volúmenes entre 19.000 y 15.000 tn anualmente. Además de que esta categoría de productos, tiene el mayor valor comercial por tonelada alcanzado los \$ 900.

Del valor comercial total de esta producción, el mayor porcentaje lo ocupan los rollos con el 33%, pero tiene un valor por tonelada mucho menor que los postes, ya que alcanza a \$ 260, superando a la leña \$ 53/tn y sin llegar a los \$ 275/tn de los rollizos.

CUADRO N° 4: Producción Primaria 2010 y su valor comercial

Producto	Total	Tn	Valor Comercial
		1.169.508	\$ 148.788.908
Rollizo		143.453	\$ 39.449.506
Rollo		190.904	\$ 49.684.695
Leña		817.769	\$ 44.007.192
Poste		17.383	\$ 15.647.515

FUENTE: Informe estadístico anual 2010 – Dirección de Bosques Chaco

Dejando la producción primaria, continúa el *proceso industrial forestal*, de acuerdo a la forma de industrialización que le da origen.

Las categorías de estos procesos son: mecánicos y termoquímicos.

Dentro de los *Procesos Mecánicos*, se encuentran los de la primera transformación que agrupa a los productos que se logran por el aserraje de los rollos, sea por aserraje simple -sin despuntar- o productos despuntados con escuadrías definidas.

Los productos que requieren de la intervención de herramientas y maquinarias de carpintería, que cuentan con un mayor grado de terminación, moldurado y armado, se encuentran dentro del grupo de la Segunda Transformación.

La Dirección de Bosques de Chaco, teniendo en cuenta que la forma de medición en cantidades es muy dispar entre los diferentes productos de procesos mecánicos, estableció coeficientes de conversión de medidas³ para que los datos obtenidos en cada categoría se puedan comparar.

En cuanto a las cantidades totales producidas, se puede ver en el cuadro N° 5 que es mayor la proveniente de aserrío o primera transformación, mientras que en cuanto a su valor comercial, es mayor el de las carpinterías o segunda transformación.

Además dentro de las categorías del Proceso Industrial, se encuentran aquellos que son *Procesos Termoquímicos*, ubicándose dentro de la misma los productos que se logran por la transformación del rollizo de quebracho colorado para la obtención del extracto de tanino y el furfural; de las leñas de carbonización y de despuntes; de costaneras de aserrío para obtener el carbón vegetal, y de éste el carbón activado y la carbonilla.

En este rubro, ocupa el primer lugar en cuanto a cantidades el carbón, pero el valor comercial de este producto con aproximadamente 227 mil toneladas de producción, no alcanza los \$120 millones de valoración comercial del tanino con apenas un cuarto de las toneladas de producción (50 mil toneladas).

³ Coeficientes de conversión: de tonelada a pié cuadrado 423,76, de metro cuadrado a pié cuadrado 6,354 para machimbre y parquet y 8,472 para pisos tarugados. La relación metro cúbico a tonelada es de 1: 1,25 para quebracho colorado, lapacho, itín y guayacán y de 1: 1 para el resto de las especies. Ello es debido a que la mayoría de los productos se comercializan con humedades cercanas al 55%, salvo los rubros de pisos cuyas humedades son inferiores.

CUADRO N° 5: Procesos Industriales y su valoración comercial

Producción Industrial	Volumen Producción		Valoración Comercial
	Pie ²	Tn.	
Aserrió	24.579.212		\$ 80.715.859
Carpintería	7.399.460		\$ 110.142.878
Tanino		50.183	\$ 120.440.280
Furfural		2.113	\$ 15.213.600
Carbon		226.989	\$ 106.684.830

FUENTE: Informe estadístico anual 2010 – Dirección de Bosques Chaco

Los productos obtenidos del aserrío son: varillas, dimensionados, postes aserrados, tarimas, madera sándwich, canteado, semicanteado, durmientes. Y los productos de carpintería son: parquet, aberturas, bretes, mangas y tranqueras (artículos rurales, generalmente para manejo de ganado) muebles, tirantes, y torneados.

En los siguientes cuadros se presentan las cantidades y valores comerciales de cada producto en el año 2010, teniendo en cuenta la especie forestal de la cual proviene la madera materia prima de los mismos.

Las maderas dimensionadas se destacan entre las varillas, postes, y tarimas, en cuanto a cantidad con aproximadamente 11 millones de pies cuadrados aserrados, con un valor comercial de \$ 35 millones, siendo la especie más utilizada el quebracho blanco.

Dentro de la segunda agrupación de productos de aserraderos, son los durmientes los primeros en posicionarse en cuantos a cantidad y valor comercial: 8.6 millones de pies cuadros, y \$ 30 millones respectivamente. La especie más utilizada para su producción es el quebracho colorado chaqueño.

Los cuadros 6 y 7 muestran los datos completos de estos productos.

CUADRO N° 6: Especies por producto de Aserrío (primera transformación) – cantidad y valoración comercial

Especie	Total	Varillas	Dimensionado	Postes Aserrados	Tarimas
		Pie ²	Pie ²	Pie ²	Pie ²
		1900.691	10.916.435	154.507	1.184.032
Algarrobo		9.183	177.602	0	0
Espina Corona		13.361	173.665	0	521
Fsco. Alvarez		0	0	0	15.255
Guaranina		32.570	516.763	0	83.904
Guayacán		175.000	600.332	1.271	0
Guayaibí Amar		1.776	25.112	0	0
Guayaibí Blco		63.297	691.114	0	24.493
Ib Pita Guazu		0	17.798	0	0
Ibira-Pita I		28.961	187.777	0	2.543
Itin (Carandá)		33.570	236.890	763	0
Lapacho		37.227	426.620	0	0
Laurel Negro		3.390	2.331	0	0
Mistol		0	1.907	0	0
Mora		76.493	88.676	0	0
Palo Lanza		47.474	228.055	0	14.408
Palo Piedra		9.577	74.243	0	10.594
Palo Santo		509	11.696	0	0
Qcho Blanco		615.461	5.137.480	14.641	1.018.117
Qcho Col Chño		361.662	1.035.703	116.030	2.543
Qcho Col Sgño		99.185	812.933	21.145	0
Saucillo		5.000	79.328	0	11.653
Tatané		0	0	0	0
Timbó Colorado		0	18.603	0	0
Urunday		291.664	334.177	657	0
Vinal		0	7.204	0	0
Viraro		5.127	30.426	0	0
Timbó Blanco		0	0	0	0

Especie	Total	Varillas	Dimensionado	Postes Aserrados	Tarimas
		\$	\$	\$	\$
		\$ 6.017.847	\$ 34.999.375	\$ 600.412	\$ 3.444.400
Algarrobo		\$ 38.017	\$ 551.454	\$ 0	\$ 0
Espina Corona		\$ 41.486	\$ 539.231	\$ 0	\$ 1.613
Fsco. Alvarez		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 58.774
Guaranina		\$ 101.130	\$ 1.604.548	\$ 0	\$ 260.523
Guayacán		\$ 603.751	\$ 1.864.032	\$ 2.924	\$ 0
Guayaibí Amar		\$ 3.880	\$ 98.187	\$ 0	\$ 0
Guayaibí Blco		\$ 196.537	\$ 2.145.910	\$ 0	\$ 76.052
Ib Pita Guazu		\$ 0	\$ 52.102	\$ 0	\$ 0
Ibira-Pita I		\$ 89.933	\$ 583.046	\$ 0	\$ 7.895
Itin (Carandá)		\$ 123.539	\$ 817.272	\$ 1.754	\$ 0
Lapacho		\$ 64.217	\$ 1.471.840	\$ 0	\$ 0
Laurel Negro		\$ 7.212	\$ 8.041	\$ 0	\$ 0
Mistol		\$ 0	\$ 6.579	\$ 0	\$ 0
Mora		\$ 175.934	\$ 305.932	\$ 0	\$ 0
Palo Lanza		\$ 103.725	\$ 786.789	\$ 0	\$ 33.138
Palo Piedra		\$ 29.737	\$ 230.524	\$ 0	\$ 32.894
Palo Santo		\$ 1.170	\$ 41.157	\$ 0	\$ 0
Qcho Blanco		\$ 1.769.449	\$ 14.770.254	\$ 42.093	\$ 2.927.087
Qcho Col Chño		\$ 1.455.600	\$ 4.168.706	\$ 467.020	\$ 10.234
Qcho Col Sgño		\$ 399.221	\$ 3.272.054	\$ 85.111	\$ 0
Saucillo		\$ 15.526	\$ 246.313	\$ 0	\$ 36.184
Tatané		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Timbó Colorado		\$ 0	\$ 64.181	\$ 0	\$ 0
Urunday		\$ 787.660	\$ 1.241.300	\$ 1.511	\$ 0
Vinal		\$ 0	\$ 24.854	\$ 0	\$ 0
Viraro		\$ 10.024	\$ 104.970	\$ 0	\$ 0
Timbó Blanco		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

FUENTE: Informe estadístico anual 2010 – Dirección de Bosques Chaco

CUADRO N° 7: Especies por producto de Aserrío (primera transformación) – cantidad y valoración comercial (otros productos)

Producto	Sandwich	Semicanteado	Canteado	Durmientes	
Especie	Total	Tn	Pie ²	Pie ²	Pie ²
	931	1.045.374	331.253	8.652.755	
Algarrobo	75	212	0	0	
Espina Corona	66	0	0	0	
Fsco. Álvarez	0	0	0	0	
Guaranina	28	3.390	0	19.069	
Guayacán	59	19.620	678	5.933	
Guayaibí Amar	0	6.356	0	0	
Guayaibí Blco	44	3.390	2.966	2.543	
Ib Pita Guazu	0	0	0	0	
Ibira-Pita I	20	6.738	0	6.780	
Itin (Carandá)	4	9.746	0	39.410	
Lapacho	37	1.865	2.627	0	
Laurel Negro	0	678	1.695	0	
Mistol	2	0	0	0	
Mora	17	12.120	8.687	0	
Palo Lanza	28	16.739	3.390	0	
Palo Piedra	0	0	0	0	
Palo Santo	0	0	0	0	
Qcho Blanco	60	357.018	151.672	3.589.247	
Qcho Col Chño	41	59.284	82.125	4.206.242	
Qcho Col Sgño	3	507.453	57.072	781.837	
Saucillo	14	0	0	1.695	
Tatané	0	0	0	0	
Timbó Colorado	89	21.358	2.119	0	
Urunday	246	6.060	16.950	0	
Vinal	96	1.695	0	0	
Viraro	0	11.653	1.271	0	
Timbó Blanco	3	0	0	0	

Producto	Sandwich	Semicanteado	Canteado	Durmientes
Especie	Total			
	\$ 215.265	\$ 3.699.221	\$ 1.165.657	\$ 30.573.681
Algarrobo	\$ 32.644	\$ 724	\$ 0	\$ 0
Espina Corona	\$ 11.454	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Fsco. Álvarez	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Guaranina	\$ 4.882	\$ 10.526	\$ 0	\$ 59.210
Guayacán	\$ 6.774	\$ 60.920	\$ 2.105	\$ 18.421
Guayaibí Amar	\$ 0	\$ 17.836	\$ 0	\$ 0
Guayaibí Blco	\$ 11.056	\$ 10.526	\$ 9.210	\$ 7.895
Ib Pita Guazu	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ibira-Pita I	\$ 2.512	\$ 20.921	\$ 0	\$ 21.052
Itin (Carandá)	\$ 1.311	\$ 39.342	\$ 0	\$ 65.737
Lapacho	\$ 5.161	\$ 6.003	\$ 9.064	\$ 0
Laurel Negro	\$ 0	\$ 1.474	\$ 4.210	\$ 0
Mistol	\$ 317	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Mora	\$ 2.113	\$ 30.105	\$ 24.276	\$ 0
Palo Lanza	\$ 3.919	\$ 46.776	\$ 11.696	\$ 0
Palo Piedra	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Palo Santo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Qcho Blanco	\$ 11.671	\$ 1.026.426	\$ 436.058	\$ 10.319.086
Qcho Col Chño	\$ 9.407	\$ 238.618	\$ 330.552	\$ 16.930.123
Qcho Col Sgño	\$ 690	\$ 2.042.497	\$ 229.715	\$ 3.146.895
Saucillo	\$ 1.733	\$ 0	\$ 0	\$ 5.263
Tatané	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Timbó Colorado	\$ 16.358	\$ 92.841	\$ 11.598	\$ 0
Urunday	\$ 76.383	\$ 24.460	\$ 92.787	\$ 0
Vinal	\$ 16.526	\$ 3.899	\$ 0	\$ 0
Viraro	\$ 0	\$ 25.328	\$ 4.386	\$ 0
Timbó Blanco	\$ 354	\$ 0	\$ 0	\$ 0

FUENTE: Informe estadístico anual 2010 – Dirección de Bosques Chaco

Dentro de los productos resultantes de las carpinterías se destacan las aberturas entre parquet, bretes, mangas y tranqueras, con una producción de 2 millones de pies cuadrados en el año 2010, alcanzando su valor comercial a \$12 millones. La especie utilizada tradicionalmente para estos productos es el algarrobo, el cual también se destaca en la fabricación de muebles chaqueños. En esta categoría son 5 millones de pies cuadrados los fabricados con un valor comercial cercano a los \$ 93 millones, haciendo que esta categoría de productos sea la más sobresaliente dentro del proceso de la transformación mecánica de la madera.

Los datos completos de la producción de las carpinterías se presentan en los cuadros 8 y 9 seguidamente.

CUADRO N° 8: Especies por producto de Carpintería (Segunda transformación) – cantidad y valoración comercial

Especie	Total	Parquet	Tarugado	Bretes, Mangas y Tranqueras	Aberturas
		m ²	m ²	Pie ²	Pie ²
		16.331	1.298	214.024	2.004.198
Algarrobo		7.416	275	127	983.132
Espina Corona		0	0	0	4.954
Fsco. Alvarez		0	0	0	0
Guaranina		1.587	0	975	177.140
Guayacán		0	0	10.420	71.899
Guayaibí Amar		0	0	0	2.754
Guayaibí Blco		800	0	509	23.900
lb Pita Guazu		0	0	0	6.174
lbira-Pita I		1.067	0	848	34.710
Itin (Carandá)		0	0	2.754	3.479
Lapacho		600	0	1.017	164.927
Mora		2.913	250	10.005	14.976
Palo Lanza		0	0	0	26.227
Palo Piedra		0	0	636	4.933
Palo Santo		1.401	0	10.005	28.896
Qcho Blanco		0	0	27.307	1.526
Qcho Col Chño		0	0	2.839	2.204
Qcho Col Sño		0	0	0	0
Saucillo		0	0	0	12.831
Tatané		0	0	4.238	2.394
Timbó Colorado		400	773	142.345	8.700
Urunday		0	0	0	423.764
Vinal		147	0	0	4.466
Viraro		0	0	0	212

Especie	Total	Parquet	Tarugado	Bretes, Mangas y Tranqueras	Aberturas
		\$	\$	\$	\$
		2.342.438	117.229	2.425.394	11.859.541
Algarrobo		1.023.426	41.128	1.462	7.348.909
Espina Corona		0	0	0	19.939
Fsco. Alvarez		0	0	0	0
Guaranina		219.043	0	11.208	712.989
Guayacán		0	0	359.499	289.395
Guayaibí Amar		0	0	0	26.608
Guayaibí Blco		119.645	0	17.544	96.198
lb Pita Guazu		0	0	0	24.851
lbira-Pita I		147.256	0	5.361	139.708
Itin (Carandá)		0	0	31.676	14.003
Lapacho		103.539	0	11.696	1.043.166
Mora		418.758	31.637	37.969	60.277
Palo Lanza		0	0	0	105.562
Palo Piedra		0	0	7.310	19.854
Palo Santo		241.591	0	115.057	116.307
Qcho Blanco		0	0	942.095	4.386
Qcho Col Chño		0	0	48.976	6.335
Qcho Col Sño		0	0	0	0
Saucillo		0	0	0	51.647
Tatané		0	0	17.056	9.637
Timbó Colorado		50.619	44.464	818.485	35.017
Urunday		0	0	0	1.705.651
Vinal		18.560	0	0	28.750
Viraro		0	0	0	853

FUENTE: Informe estadístico anual 2010 – Dirección de Bosques Chaco

CUADRO N° 9: Especies por producto de Carpintería (Segunda transformación) – cantidad y valoración comercial_(otros productos)

Producto	Muebles	Tirantes	Torneados
Especie	Pie ²	Pie ²	Pie ²
Total	4.946.610	109.093	10.764
Algarrobo	4.104.739	1.695	801
Espina Corona	3.424	4.238	0
Fsco. Alvarez	0	0	0
Guaranina	68.759	0	38
Guayacán	35.787	1.309	267
Guayaibí Amar	5.318	0	377
Guayaibí Blco	75.442	0	2.127
Ib Pita Guazu	742	1.271	0
Ibira-Pita I	11.886	0	0
Itin (Carandá)	4.759	0	55
Lapacho	23.735	3.602	0
Mora	386	127	0
Palo Lanza	261.769	1.911	0
Palo Piedra	41.223	170	0
Palo Santo	39.740	17.684	5.530
Qcho Blanco	4.043	7.081	424
Qcho Col Chño	377	57.907	0
Qcho Col Sgño	195	0	1.144
Saucillo	2.826	1.271	0
Tatané	441	3.390	0
Timbó Colorado	20.565	7.013	0
Urunday	240.128	0	0
Vinal	326	0	0
Viraro	0	424	0

Productos	Muebles	Tirantes	Torneados
Especie	Total		
Total	\$ 92.713.303	\$ 546.700	\$ 138.273
Algarrobo	\$ 84.968.088	\$ 15.594	\$ 16.579
Espina Corona	\$ 31.501	\$ 24.366	\$ 0
Fsco. Alvarez	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Guaranina	\$ 632.586	\$ 0	\$ 526
Guayacán	\$ 329.236	\$ 12.047	\$ 3.684
Guayaibí Amar	\$ 48.927	\$ 0	\$ 5.205
Guayaibí Blco	\$ 694.066	\$ 0	\$ 29.356
Ib Pita Guazu	\$ 6.823	\$ 7.310	\$ 0
Ibira-Pita I	\$ 109.356	\$ 0	\$ 0
Itin (Carandá)	\$ 43.781	\$ 0	\$ 760
Lapacho	\$ 218.360	\$ 24.854	\$ 0
Mora	\$ 3.548	\$ 877	\$ 0
Palo Lanza	\$ 2.408.277	\$ 13.187	\$ 0
Palo Piedra	\$ 379.255	\$ 0	\$ 0
Palo Santo	\$ 365.610	\$ 0	\$ 76.315
Qcho Blanco	\$ 37.193	\$ 48.859	\$ 5.848
Qcho Col Chño	\$ 3.470	\$ 332.964	\$ 0
Qcho Col Sgño	\$ 1.793	\$ 0	\$ 0
Saucillo	\$ 26.004	\$ 4.386	\$ 0
Tatané	\$ 4.055	\$ 19.493	\$ 0
Timbó Colorado	\$ 189.199	\$ 40.326	\$ 0
Urunday	\$ 2.209.176	\$ 0	\$ 0
Vinal	\$ 3.002	\$ 0	\$ 0
Viraro	\$ 0	\$ 2.437	\$ 0

FUENTE: Informe estadístico anual 2010 – Dirección de Bosques Chaco

Terminando con los productos obtenidos a partir de la transformación de la madera, resta mencionar aquellos relacionados con los procesos termoquímicos, que son: tanino, furfural, carbón vegetal, carbón activado y carbonilla.

Tal como se mencionó anteriormente, el tanino es el destacado de esta categoría, no por su cantidad sino por su valor comercial, ya que el mismo supera a los demás productos en su relación cantidad/ valor comercial.

CUADRO N° 10: Productos de Procesos termoquímicos – cantidad y valoración comercial

Producto	Tn.	Valoración Comercial
Tanino	50.183	\$ 120.440.280
Furfural	2.113	\$ 15.213.600
Carbón Vegetal	226.989	\$ 106.684.830
Carbon Activado	90	\$ 225.000
Carbonilla	19.247	\$ 1.539.760

FUENTE: Informe estadístico anual 2010 – Dirección de Bosques Chaco

Los Eslabones Productivos De La Cadena Industrial De La Madera En Chaco

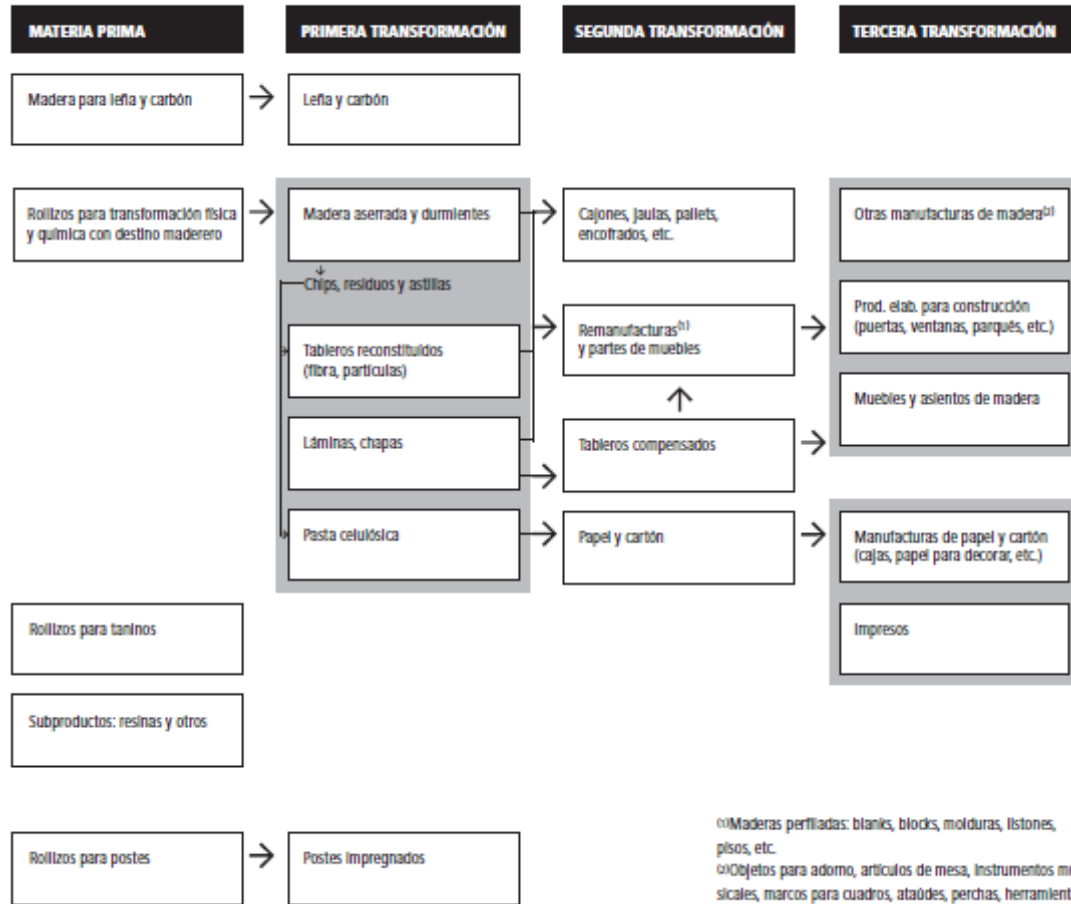
Siguiendo el esquema elaborado por el Instituto Nacional de Tecnología Industrial – INTI – (Maslaton, 2005), se identifica a partir de la cadena productiva para Argentina, cuales de los eslabones allí planteados se encuentran en Chaco.

A los efectos de tener una primera aproximación a esa realidad provincial, se presentan dos esquemas de cadena foresto industrial. En el primer esquema a nivel nacional de acuerdo al trabajo del INTI, y en el segundo esquema a nivel provincial, únicamente marcando (con cuadros rojos) aquellos eslabones que se encuentran en la Provincia, de acuerdo los datos secundarios presentados anteriormente.

GRAFICO N° 3: Cadena de Valor del Completo Foresto industrial Argentino

Argentina

Cadena de valor del complejo foresto-industrial argentino Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)

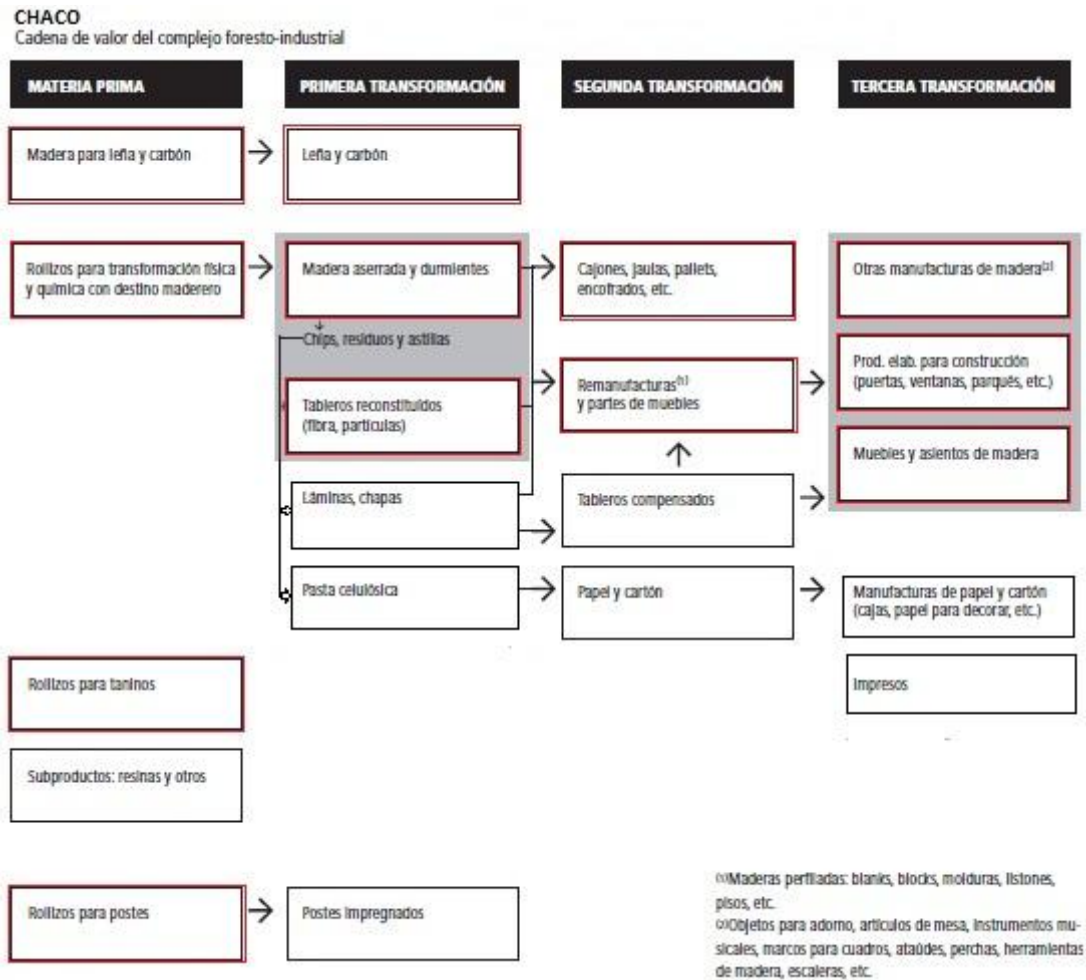


Fuente: Economía Industrial-INTI

⁽¹⁾Maderas perfiladas: blanks, blocks, molduras, listones, pisos, etc.
⁽²⁾Objetos para adorno, artículos de mesa, instrumentos musicales, marcos para cuadros, ataúdes, perchas, herramientas de madera, escaleras, etc.

FUENTE: MASLATON, Carlos Gabriel (2005:13); Instituto Nacional de Tecnología Industrial. Argentina

GRAFICO N° 4: Cadena de Valor del Completo Foresto industrial Chaco a partir del modelo Argentino



Fuente: Elaboración propia en base al esquema de Argentina presentado por INTI.

De acuerdo al desarrollo explicado en el estado del arte, al mencionar a la cadena productiva y en base al modelo presentado por Albuquerque (2008:26), se podría tener la siguiente idea visual de la cadena de valor del sector maderero, con sus eslabones productivos de la fábrica de muebles, expresada en el grafico N° 5.

Grafico N° 5: Eslabones productivos de la industria del mueble

Eslabonamiento hacia atrás			Sector Central o base	Eslabonamiento hacia adelante
Industria metalúrgica	Infraestructura básica	Instalaciones industriales (aserraderos)	ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCION	Market
Telecomunicaciones	Producción de bienes de equipo	Energía Eléctrica		Marca
Producción de equipos informáticos	Informática	Agua	PRODUCCION DE MUEBLES (carpinterías)	Comercialización
Viveros forestales	Forestación	Maquinaria para producción de muebles		Publicidad
I+D	Bases de datos	Madera	RECURSOS HUMANOS	Distribución
	I+D	Insumos: barnices, pinturas, herrajes, etc		Transporte
	Capacitación de RRHH	Diseño		Venta de Consumo
		Información empresarial		Reciclaje
		Formación de RRHH		

Fuente: Elaboración propia

En los gráficos N° 6, se presentan los eslabones productivas de la industria maderera de Chaco, en función a la información obtenida por el apartado de descripción del sector.

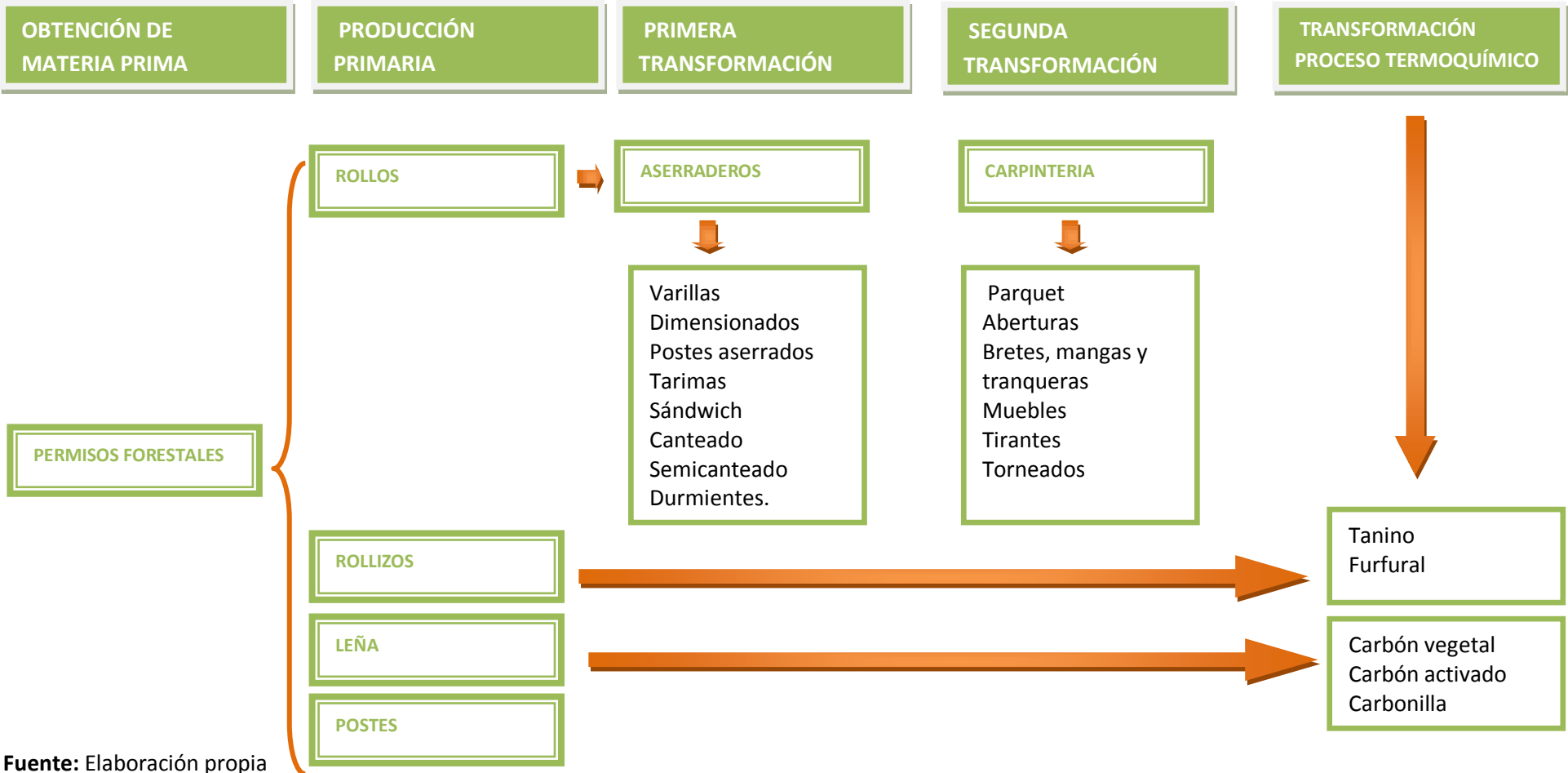
De esa manera se ubico a medida que van progresando las fases de transformación de la madera, en los diferentes eslabones de la producción, a efectos de conocer quienes serían los integrantes de cada uno de esos eslabones.

En el Gráfico 7, se observará la introducción de dos eslabones adicionales. Una fase de transición entre los aserraderos y carpinterías que tienen que ver con el secado de la madera previamente a su segunda transformación en las carpinterías.

Y la industria de la madera, que representa a un eslabón más desarrollando al de una carpintería, donde la base de la producción es la calidad, el diseño y el valor agregado de los muebles.

Estos dos agregados, se realizaron después del trabajo de campo de la presente investigación, como resultado de la consulta realizada a los entrevistados.

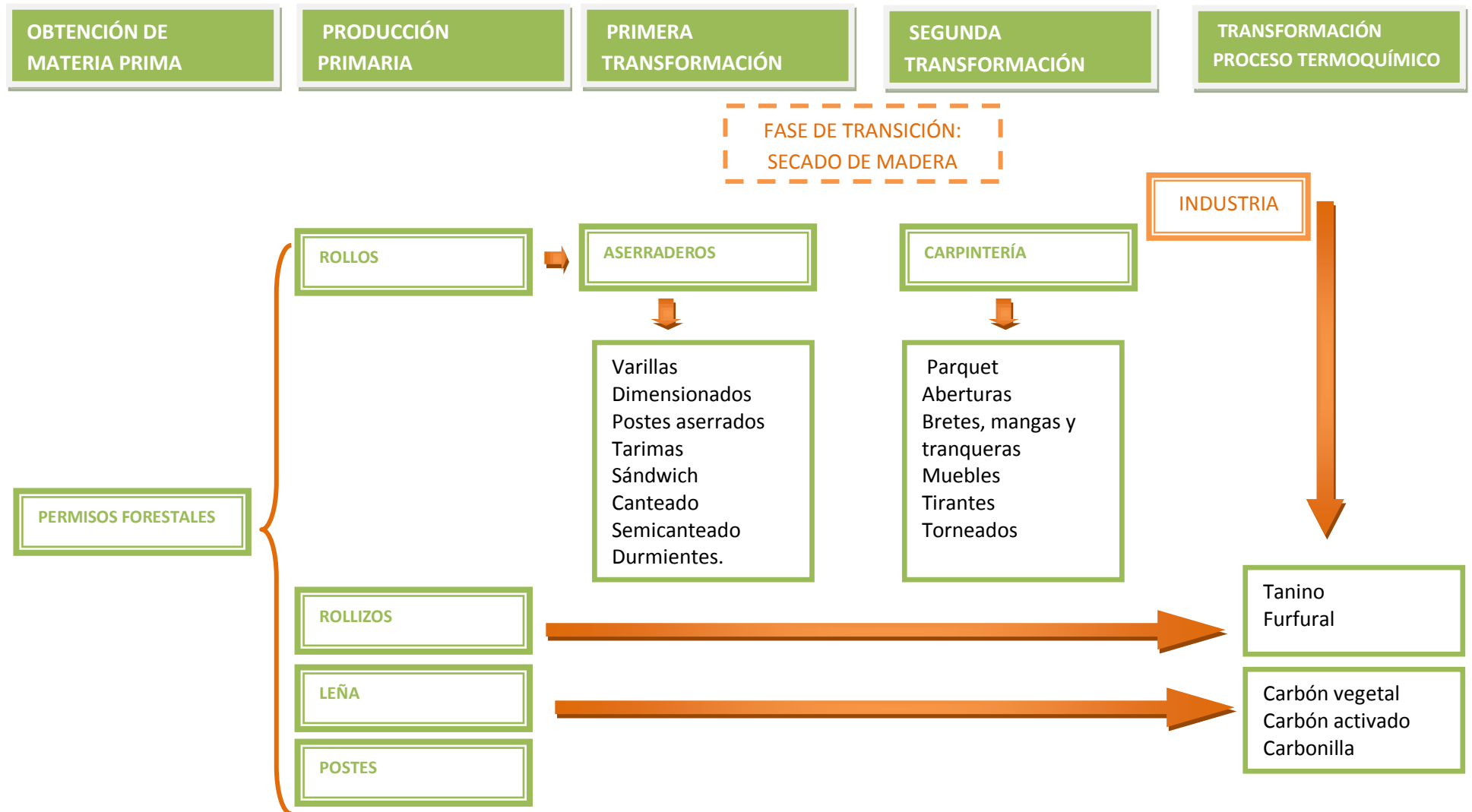
GRAFICO N° 6: Eslabones Productivos Industria Maderera Chaqueña

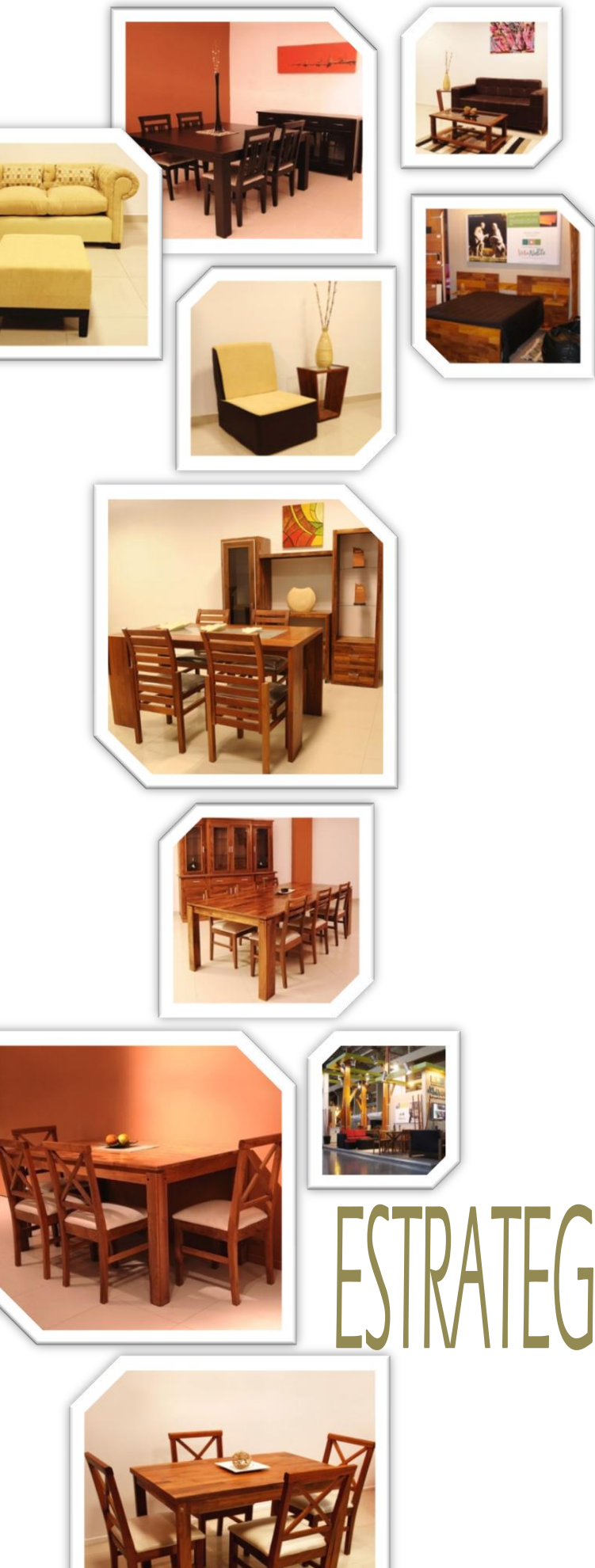


Fuente: Elaboración propia

GRAFICO N° 7: Eslabones Productivos Industria Maderera Chaqueña según los entrevistados

Fuente: Elaboración propia





Capítulo IV:

ESTRATEGIA METODOLOGICA

CAPITULO IV: ESTRATEGIA METODOLÓGICA

En este capítulo se encuentra la identificación de la estrategia metodológica utilizada para responder a los objetivos de investigación planteados.

Seguidamente se presentan dos cuadros, el primero muestra para cada criterio metodológico, el correspondiente a la presente investigación. Mientras que el segundo hace una correlación entre los objetivos, los datos, fuentes y métodos utilizados para conseguirlos.

CRITERIO	INVESTIGACIÓN
ALCANCE	Descriptivo
TIPO DE DATOS	Primarios y secundarios
SECUENCIA TEMPORAL	Sincrónica
METODOLOGÍA	Cualitativa

IDENTIFICACIÓN DE LOS DATOS

OBJETIVO	DATOS	FUENTES	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
<i>Describir la cadena productiva de la industria de la madera chaqueña, en cuanto a composición, caracterización y localización.</i>	Estructura productiva del sector industrial maderero (fabricantes, Proveedores, clientes). Lugar de localización. Variedad de productos (comercializados, fabricados). Cantidad de empleados. Forma de producción. Tecnología existente. Canales de ventas y mercados.	Informe estadístico 2010 de Dirección de Bosques de la Subsecretaría de Recursos Naturales del Ministerio de Economía, Producción y Empleo de la Provincia de Chaco. Carpinterías e industrias entrevistadas	Análisis de información secundaria. 10 Entrevistas.
<i>Identificar la evolución reciente del sector madero chaqueño.</i>	Cantidad de establecimientos. Localización. Tipo de productos. Cantidad de productos. Materia prima utilizada. Industrialización de madera: carpinterías, aserradores, industrias.	Estadísticas. Informe estadístico 2010 de Dirección de Bosques de la Subsecretaría de Recursos Naturales del Ministerio de Economía, Producción y Empleo de la Provincia de Chaco.	Análisis de información secundaria.
<i>Analizar las características de los recursos físicos, económicos y financieros, humanos, tecnológicos, y socioculturales relacionados con la producción maderera.</i>	Existencia de escuelas o cursos o talleres especializados en la capacitación de la mano de obra local para la industria maderera. Existencias de líneas de financiamiento provinciales que apoyen el desarrollo del sector. Requisitos para acceder a las mismas. Cantidad de beneficiarios de dichas líneas. Objetivos de la financiaciones (capacitación, tecnología, inversión, capital de trabajo, etc) De los recursos físicos	Información suministrada por los actores seleccionados. Observación de los diferentes recursos existentes (Ej. Financieros: líneas de créditos específicas existentes, requisitos, etc).	10 Entrevistas en profundidad con los actores. Búsqueda de daos adicionales (no a los actores del sector, sino a su alrededor)

	<p>mas utilizados por el sector (madera dura) que líneas de acción existen para garantizar la continuidad de la industria.</p> <p>Que nivel de desarrollo tecnológico tiene el sector (existe un secadero comunitario: como funciona, quienes tienen acceso. Además de éste, que otras tecnologías tienen las empresas del sector y están disponibles en la región, cuales faltan, como se acceden a ellas).</p>		
<p><i>Identificar si existe asociativismo de los actores del sector, y a que modalidad teórica se acercaría.</i></p>	<p>Existencia de coordinación de actividades entre los actores del sector y trabajo conjunto.</p>	<p>Información suministrada por los actores seleccionados.</p>	<p>Observación. 10 Entrevistas a los actores.</p>
<p><i>Describir los instrumentos de intervención estatal en el sector, desde el punto de vista privado y público.</i></p>	<p>Programas y políticas diseñadas e implementadas por el Gobierno Provincial (Programa Vetanoble – comercialización de los muebles de madera. Programa aberturas chaqueñas para las viviendas financiadas por el gobierno)</p>	<p>Documentos de políticas públicas existentes.</p>	<p>Análisis documental (formal y periodístico). 1 Entrevista en profundidad con los funcionarios provinciales.</p>

Para responder a los objetivos planteados se utilizaron las siguientes herramientas de recolección de datos, para describir en profundidad los aspectos cualitativos requeridos para esta investigación.

- *Análisis de datos secundarios:* se analizaron las fuentes de datos secundarias elaboradas por los diferentes organismos, para conocer, describir y caracterizar el sector provincial.
- *Entrevistas en profundidad:* a través de las mismas se obtuvo la mayor información cualitativa para poder agregar características a los actores, y conocer su apreciación sobre los factores que dificultan la organización de

los eslabones productivos, y las ventajas con las que cuentan. Se diseñaron 2 cuestionarios diferentes, uno destinado a las empresas y organizaciones identificadas dentro de los diferentes eslabones productivos (por ejemplo carpinterías, aserraderos, CEDETEMA, entre otros). Y otro cuestionario diferente para los funcionarios de gobierno involucrados en las actuales políticas de fomento al sector pertenecientes al Ministerio de Economía, Industria y Empleo.

- *Observación:* se realizaron observaciones de la organización existente en la cadena productiva del sector, en las instituciones conexas, y en los documentos de promoción de los programas públicos y de los recursos existentes en el sector.

Población y Muestra:

De acuerdo al Censo Provincial de Empresas 2010, existen en Chaco **960** empresas dedicadas al rubro de la industrialización de la madera, incluyendo a las carpinterías, aserraderos y fábricas de aberturas.

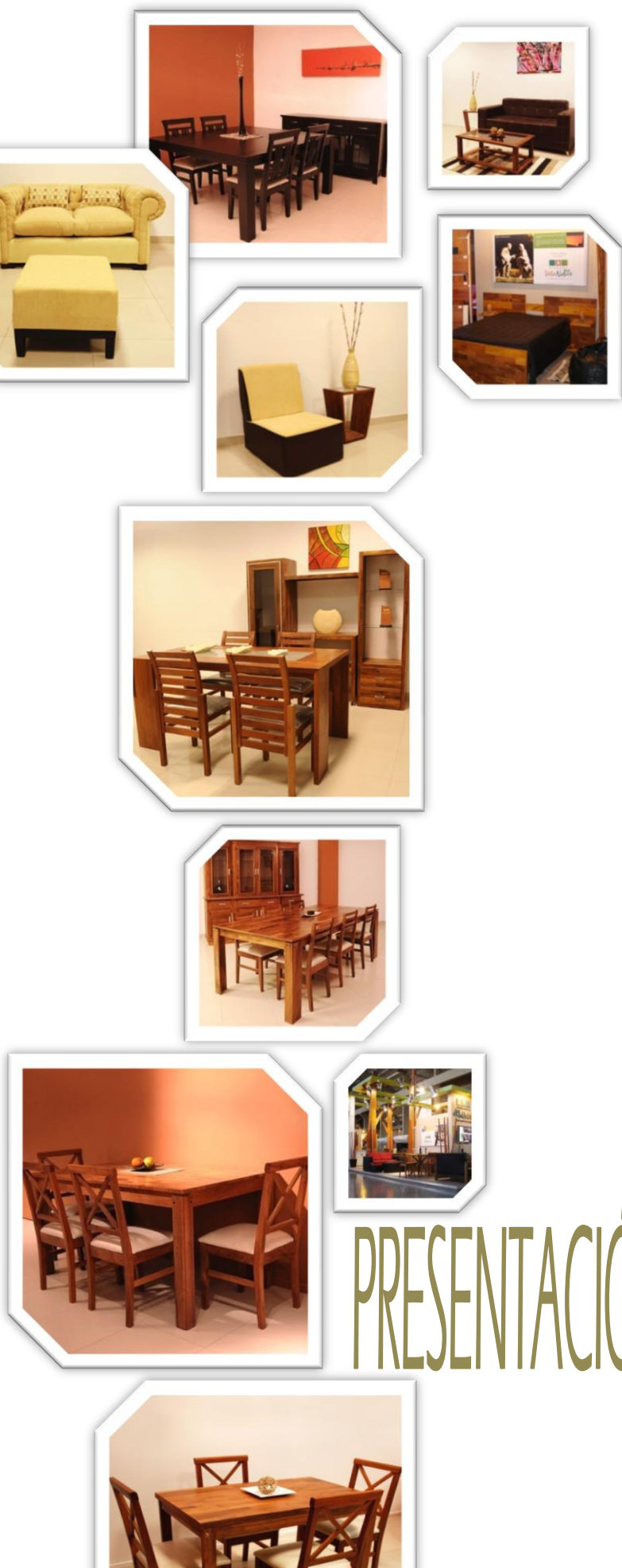
De ese total de empresas hay **368** radicada en el polo tradicional de la industria de la madera chaqueña, ubicado sobre la RN16 que incluye a Machagai, Quitilipi y Presidencia Roque Sáenz Peña.

De la totalidad de las empresas, según los datos del Ministerio de Industria, Empleo y Trabajo, 19 empresas figuran actualmente como participantes del Programa VetaNoble, 10 de las cuales fueron entrevistadas para conocer en profundidad y poder describir el sector y el funcionamiento del programa.

No fue necesario entrevistar a empresas que no han participado del programa como se previó en el anteproyecto de la tesis, dado que los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas fueron, además de sorprendentes, suficientes para conocer la situación sectorial en relación a las políticas implementadas para el desarrollo del sector.

Las grabaciones de las entrevistas quedarán a disposición en poder de la autora. Las fichas de presentación de las empresas entrevistadas se presentan en el Anexo N° 01.

Las guías de preguntas para las entrevistas se presentan en el Anexo N° 02.



Capítulo V:

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

CAPITULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

En este capítulo se presentan los datos obtenidos de las entrevistas realizadas de acuerdo con los tres ejes de esta investigación: caracterización del complejo productivo de la madera; recursos para el desarrollo del sector; y descripción de los programas gubernamentales de apoyo al sector.

Caracterización del complejo productivo de la madera

Teniendo en cuenta que se entrevistaron a empresas pertenecientes a los eslabones de la primera y segunda transformación de la madera (tal como se describió en el capítulo III), los resultados obtenidos se presentan seguidamente.

- *Eslabones productivos*

Dentro de esta dimensión se caracteriza a las empresas entrevistadas, de acuerdo a su actividad principal, y se detallan las materias primas, los insumos, las maquinarias y los servicios utilizados para su proceso productivo.

Tabla N° 1: Eslabones productivos

ESLABONES PRODUCTIVOS		
ACTIVIDAD PRINCIPAL	CANTIDAD	PORCENTAJE
ASERRADEROS	1	- ⁴
CARPINTERÍAS	9	90%
INDUSTRIAS	1	10%

⁴ Corresponde a una empresa que declaró tener las dos actividades: aserradero y carpintería.

Los datos anteriores muestran que la concentración del sector se presenta en las actividades de la carpintería. Cabe aclarar que una de empresas manifestó tener su actividad en ambos eslabones juntos, como lo son el aserradero y la carpintería.

Con respecto a la industria del mueble, hay una de las empresas entrevistadas que manifestó que por su nivel de actividad, tecnificación de la fábrica, y proceso de producción realizado, ya ha pasado a una categoría superior dentro de la cadena de valor del sector, llegando a estar considerada como industria y no como carpintería.

Estos eslabones se abastecen de **materia prima** de la Provincia de Chaco y de otras provincias limítrofes, destacándose la importancia de Corrientes y Formosa.

La madera más utilizada continúa siendo la del bosque nativo chaqueño: Algarrobo. Aunque se nota la diversificación en el uso de maderas alternativas como lo son: Quebracho, Paraíso, Eucalyptus, Urunday, Biraró, Vira pita, Cedro, y Guaranirá, sin llegar a unificarse ni generalizarse estos usos.

Excepto 3 de las empresas entrevistadas (que ya no fabrican para abastecer a los Hipermuebles Vetanoble), el resto utiliza como materia prima base el tablero alistonado proveniente de Corrientes. El tablero alistonado está formado por una madera liviana e implantada en el centro, como ser pino, eucaliptus o MDF, la cual es recubierta con finas capas de madera tradicional chaqueña (algarrobo, quebracho, otros) las cuales se obtienen de todo el árbol, pero especialmente se aprovechan las ramas, copas y gajos caídos. De esta manera, el 90% de la madera proviene de bosques implantados, mientras que solo el 10% visible es de monte nativo.

En cuanto al aprovisionamiento de **insumos**, los más destacados son: herrajes, tornillos, selladores, pinturas, lajas, accesorios, telas, lustres, cuyo origen es en general de Buenos Aires.

Las **maquinarias** utilizadas son de origen nacional e importado desde Alemania, Italia, Austria y China.

Dentro de los **servicios** utilizados por el sector se destacan: energía, transporte, depósitos, secaderos para la madera, financiamiento, y capacitación.

Cabe aclarar que si bien todos estos servicios son provistos por empresas de región, algunos de ellos tienen ciertos aspectos a mejorar.

En el caso de la logística (incluye transporte y depósitos) además del alto costo del servicio, se destaca la falta de especialización de quienes ofrecen este servicios, provocando muchas pérdidas en los productos enviados.

Con respecto a la capacitación hay una importante participación de FAIMA (Federación Argentina de la Industria Maderera y Afines) y CEDETEMA (Centro de Desarrollo Tecnológico de la Madera), este último con funcionamiento en la ciudad de Machagai.

El acceso al financiamiento, continua siendo uno de los nudos para el desarrollo del sector, ya que no todas las empresas instaladas en la zona cumplen con los requerimientos necesarios para obtenerlo.

Si bien existen secaderos de madera instalados en la región, su utilización por parte de las empresas no es generalizada. Se encontraron algunas diferencias de criterios entre los entrevistados con respecto a este servicio, ya que para algunos contar con este servicio en las cercanías de la producción es una importante ventaja y su funcionamiento es óptimo. En cambio para otros, no es confiable el uso de estos secaderos, ya hubieron problemas con la calidad de la madera sometida a este proceso en algunos casos, y en otros casos se encontraron con menores cantidades de madera a la entregada originalmente, por un problema con la administración del servicio.

- *Variedad de productos* (comercializados, fabricados).

Las empresas entrevistadas fabrican todas las líneas de muebles para el hogar en madera, entre ellos: línea dormitorio (camas, mesas de luz, placares, roperos, percheros); línea comedor (mesas, sillas, modulares); líneas cocina (bajo mesadas, alacenas, cristaleros, etc.); línea living (sillones, mesas ratonas, petit muebles, marcos para espejos y cuadros); y aberturas (puertas, ventanas, marcos).

- *Cantidad de empleados.*

En promedio las empresas tienen 7 empleados por planta, pero es número que no se puede generalizar debido a que, hay empresas tienen contratados entre 10 y 25 empleados permanentes; mientras que las pequeñas no superan los 4 empleados siendo el número mínimo 2 por empresa.

- *Forma de producción.*

Como lo muestra el cuadro que sigue, si bien las empresas cuentan con maquinaria para la fabricación de los muebles, la mayoría declara que su método de producción es artesanal.

Para estas empresas también la gestión de las actividades es familiar, y no se evidencia planificación en cuanto a la administración de la misma.

Tabla N° 2: Métodos de producción

MÉTODOS DE PRODUCCIÓN		
TIPO DE MÉTODO	CANTIDAD	PORCENTAJE
ARTESANAL	8	80%
TECNIFICADO	0	
MIXTO	1	10%
INDUSTRIAS	1	10%

Solo una empresa hizo la aclaración que su método de producción, ya superó los estándares de una fábrica artesanal e incluso tecnificada, sino que se puede considerar actualmente una industria del mueble chaqueño.

Esta clasificación se debe a la incorporación de tecnología y maquinarias importadas de los grandes centros de producción internacional del mueble como lo son Italia y Alemania.

Además esta misma empresa cuenta con planificación y administración estratégica.

- *Canales de ventas y mercados.*

El siguiente cuadro muestra los canales de comercialización utilizados por las empresas entrevistadas, los cuales no son excluyentes entre si, sino que por el contrario todos son complementarios.

Tabla N° 3: Canales de Venta

CANALES DE VENTA		
TIPO DE CANALES	CANTIDAD	PORCENTAJE
MAYORISTAS	6	29%
CONSUMIDOR FINAL	5	24%
EMPRESAS CONSTRUCTORAS	1	5%
HIPERMUEBLE VETA NOBLE	9	43%

Como se verá más adelante, los productos destinados al Hipermueble VetaNoble son diferentes a aquellos muebles adquiridos por los mayoristas. Estos últimos se caracterizan por realizar grandes compras esporádicas de muebles de madera rústica sin terminar, ya que lo que buscan es obtener una mejora considerable en el precio de compra.

En cuanto al mercado destino de los productos, a parte de la provincia de Chaco se destacan las provincias del centro del país, como ser Santa Fe, Buenos Aires, Córdoba, Entre Ríos, y la limítrofe Corrientes.

No se registran ventas al mercado internacional hasta el momento.

Relaciones entre actores

Al indagar con respecto a las relaciones existentes entre los diferentes actores del sector, resultó muy contundente la respuesta de la totalidad de los entrevistados al afirmar que NO hay cooperación entre las empresas del eslabón productivo, y se encuentran muy lejos de poder coordinar alguna actividad en forma conjunta, sin la explícita participación del gobierno como conductor.

La falta de cooperación, en la mayoría de los casos, se fundamenta en las prácticas de competencia desleal existente en este sector. Esta competencia se caracteriza por los siguientes aspectos: presencia de mano de obra informal en algunas carpinterías que permiten vender los productos a precios muy inferiores a los que el mercado mantiene vigente; micro carpinterías gestionadas por ex empleados de otra empresa de mayor tamaño y trayectoria, haciendo esto que el número

existente de estas empresas se aproxime a 200, en ciudades que no llegan a los 30.000 habitantes⁵; entre otros.

La desconfianza que existe entre los actores productivos del sector, dificultan la posibilidad de realizar actividades complementarias y de cooperación entre ellos. Tal es así que se les pidió a los entrevistados que calificaran como era la relación entre ellos, y los resultados se muestran el cuadro siguiente:

Tabla Nº 4: Calificación de la relación entre los actores del sector

CALIFICACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LOS ACTORES DEL SECTOR	
CALIFICACIÓN	PORCENTAJE
DIFÍCIL	67%
NETAMENTE PROFESIONAL	17%
EGOÍSTA / CELOSA	16%

Claramente se vuelve a manifestar un impedimento de tipo cultural al momento de analizar potenciales modelos de integración productiva.

En la entrevista mantenida con el representante del gobierno, comentó que desde el Ministerio de Industria provincial, intentaron realizar una prueba piloto de fabricación en cadena, en donde trabajaron con las carpinterías y aserraderos en las que a cada una se les dio una parte de un mueble para realizar, y luego se ensamblaron esas partes. Si bien los resultados en productos no fueron malos, la mayor dificultad fue la cooperación y coordinación entre los participantes.

Asimismo, al solicitarles a los propietarios de cada empresa que identificaran a los actores claves para el sector, la lista quedó conformada de la siguiente forma:

- **ASOCIACIONES SECTORIALES:** son diferentes las Asociaciones que nuclean a los empresarios de la madera, según la ciudad donde se encuentran y el grado de elaboración que cada uno presenta (por ejemplo: asociación de la industria maderera, asociación de carpinteros, asociación de artesanos de la

⁵ Machagai, Departamento 25 de mayo de la Provincia de Chaco, según Censo 2010, alcanzó a 29.215 habitantes en total (publicación www.censo2010.indec.gov.ar)

madera, etc.) Pero independientemente de ello, lo que es bueno rescatar es que hay participación en las diferentes asociaciones que los nuclean.

- CEDETEMA: Centro de Desarrollo Tecnológico de la Madera (Machagai).
- FAIMA: Federación Argentina de la Industria de la Madera.
- Gobierno Provincial.
- Gobiernos Municipales.
- Empresarios representativos del sector (líderes de mercado).

Recursos para el Desarrollo del sector

En esta sección, siguiendo lo planteado teóricamente en el capítulo de Estado del Arte, se identifican los diferentes recursos mencionados por los entrevistados, y aquellos que surgen de la observación del sector y su entorno.

De acuerdo a las cinco categorías planteadas por Albuquerque (1994), físicos, humanos, económicos y financieros, tecnológicos, y socioculturales, los recursos existentes como base del desarrollo del sector son los siguientes:

- *Recursos Físicos:*

Dentro de esta categoría aparece como el principal recurso, el natural. Los montes nativos de la provincia son los que han marcado el rumbo en la fabricación de muebles y aberturas en el polo productivo de la provincia. Si bien se continúa utilizando el algarrobo como principal materia prima (madera que para ser aprovechada debe tener al menos 50 años de longevidad el árbol), se comenzaron a aprovechar maderas alternativas de mayor reforestación y menor tiempo para su óptimo aprovechamiento.

Por ello, se destaca al recurso natural como uno de los recursos claves para el desarrollo del sector.

Además cuenta con infraestructura económica – técnica, ya que es la zona de mayor concentración de carpinterías y aserraderos, y cuentan con un Parque Industrial en funcionamiento desde hace más de 15 años. Allí tienen los servicios básicos como ser agua y energía; fácil comunicación vial con los grandes centros comerciales del país a través de las rutas nacionales y provinciales. Cabe mencionar que además de las carreteras, la provincia cuenta con la línea

ferrocarril Belgrano Cargas, la cual se encuentra en proceso de reactivación, conjuntamente con el Puerto Barranqueras (ubicado a unos 140 km aproximadamente del polo productivo de madera), a través del cual también se podría acceder a los centros del país, e incluso podría ser una escala en el camino internacional de los muebles si se lograra conquistar mercados extranjeros.

- *Recursos Humanos:*

Otro de los recursos ampliamente reconocidos por los entrevistados, es el humano. Al ser una zona donde el trabajo en carpinterías y aserraderos ha marcado una tradición productiva, existen recursos humanos calificados en la fabricación de muebles de madera y con amplia experiencia en este rubro.

Además de contar con un Centro de capacitación instalado (CEDETEMA) donde se desarrollan diferentes programas de apoyo para la capacitación de las personas que trabajan en el sector, donde la importancia de la mano de obra en la estructura de costos es muy importante.

- *Recursos Económicos Y Financieros:*

El tejido local de empresas, el conjunto de empresas y sus relaciones o eslabonamientos productivos, resulta fundamental para diseñar una estrategia de fomento productivo local. Al observar el sector industrial de la madera y el mueble chaqueño, se desprende que la organización del sector (a pesar de los intentos gubernamentales de organizar los mismos) se encuentra lejos de llegar a formar un clusters o distrito industrial.

Si hay un encadenamiento productivo, donde los eslabones desde la obtención de materia primera, producción primaria, primera y segunda transformación, como la transformación termoquímica se encuentran en la Provincia de Chaco. Los eslabones de abastecimiento de insumos para la producción, maquinarias para la tecnificación de las empresas, provienen de otras provincias e incluso del exterior (para algunas maquinarias). Y el eslabón crítico de la comercialización se encuentra en diferentes provincias del centro y sur del país, con algunas ventas a nivel provincial.

En cuanto a la financiación existente para las PYMEs y microempresas locales, existen diferentes líneas nacionales y provinciales para el desarrollo de las empresas, aunque son muy pocas las empresas que cumplen con los requisitos para acceder a dichas líneas de financiación. Estas líneas responden al financiamiento tradicional bancario.

Además, existentes fuentes de financiación no tradicional, como ser el Programa Vetanoble, le permite a las carpinterías participantes adquirir ciertas maquinarias sin desembolsar el dinero de la inversión, ya que el beneficiario va pagando dicha maquinaria proporcionalmente a las ventas que realiza dentro del programa.

- *Recursos Tecnológicos:*

En cuanto a los recursos tecnológicos duros, el parque productivo de la madera cuenta con maquinarias de última generación en muy pocas empresas, que han mostrado un crecimiento y adaptación a las innovaciones tecnológicas. Pero todas las empresas del sector cuentan con la maquinaria básica para la producción, ya que es un sector donde si bien la producción es artesanal y no está totalmente mecanizada, es necesaria para la fabricación incluso más básica y artesanal.

A nivel global, el sector tiene capacidad ociosa instalada en el parque industrial que se podría reactivar siempre que los productos finales tengan mercado.

También, se destaca la existencia e instalación de secaderos de madera en la región, sin los cuales no se llega al nivel óptimo de preparación de la madera para la fabricación del mueble.

En cuanto a la tecnología soft, aquí hay un fuerte potencial de crecimiento, ya que en algunos casos ni siquiera cuentan con el desarrollo de páginas web para dar a conocer sus productos.

- *Recursos Socioculturales:*

Entre los aspectos que conforman la cultura e identidad local, se puede mencionar la presencia de un gran reconocimiento social a la actividad de transformación de la madera en la zona, teniendo en cuenta que es la actividad tradicional del polo productivo. Esta actividad otorga trabajo a muchas personas de la ciudad, e incluso

en algunos casos ha sido impulsora de la creación de pequeñas empresas que decidieron incursionar en este sector.

Si bien este factor ha multiplicado la cantidad de emprendimientos, aún persiste una gran cantidad de trabajo informal, en la mayoría de los casos fundamentada por la carga social que implica formalizar a los trabajadores, lo que aumentaría los costos de producción que deberían trasladar a los precios de venta, eliminando así la posibilidad de obtener mayores márgenes de ganancia.

A pesar de ello, la tradición productora está muy presente, y el reconocimiento provincial a dicho polo se mantiene vigente.

Dificultades sectoriales

Durante las entrevistas a las carpinterías, al analizar los recursos disponibles en el sector para su desarrollo, fue inevitable recaer en las dificultades que presenta el mismo, y que aportarían aspectos a tener en cuenta para mejorar el desarrollo del sector.

Siguiendo las categorías de los recursos mencionados en el punto anterior, se plantean las dificultades presentes en el sector:

- *Dificultades físicas*

Si bien se detectó un importante avance en la utilización de maderas alternativas para la fabricación del mueble, aún falta cuidar conscientemente el recurso natural con la coordinación de un plan de reforestación basado en el desarrollo sustentable del sector y mayor control en la extracción de la materia prima.

A su vez, estas restricciones de la Dirección de Bosques en cuanto a las especies que se pueden utilizar, y los permisos otorgados (lo cual tiene el objetivo de proteger las especies nativas), dificultan y encarecen el acceso a la materia prima. Por ello, si bien estas dos cuestiones en algún punto pueden presentarse como contradictorias, las mismas deben ser trabajadas en forma conjunta y complementaria.

- *Dificultades con los recursos humanos*

Existe mano de obra capacitada y con experiencia en los niveles operarios, pero falta mucha capacitación en gestión empresarial y comercial.

Muchas de las carpinterías creadas, fueron surgiendo de antiguos operarios en otras empresas del rubro, que se animaron a comenzar una actividad particular e

independiente. Esto dejó un vacío en la formación gerencial de las personas que se pusieron al frente de estos emprendimientos.

Por otro lado, el grupo de carpinteros es muy heterogéneo, en cuanto a capacitación, gestión, niveles de calidad, tecnificación de la producción, entre otros, por lo que no se pueden coordinar actividades entre ellos, lo que aleja aún más las posibilidades de producir en cadena (implementación de distritos industriales).

- *Dificultades económicas y financieras*

Dentro de esta categoría hay varios aspectos que sobresalen entre los entrevistados.

En relación a los aspectos financieros, resulta importante destacar que la principal dificultad es el cumplimiento de los requisitos establecidos para el acceso al financiamiento, ya que como se mencionó en los recursos, existen líneas disponibles, el inconveniente es acceder a las mismas.

Los aspectos económicos, se relacionan principalmente con el mercado de mueble. Como la calidad de los productos no es similar, y en muchos casos los estándares son bajos, esto afecta a las ventas de todo el sector, y la imagen global de los productos de la industria de la madera. A esto se suma la alta estacionalidad de las ventas, las cuales son casi nulas en el tiempo estival.

Sumado a ello, existe una marcada deslealtad en la competencia, ya que hay carpinterías que destruyen los precios vendiendo al costo e incluso por debajo de los costos, con el objetivo muchas veces de ganar un cliente, sin tener en cuenta el daño que realiza al resto de los integrantes del mapa de oferta de los muebles. Esto muchas veces se puede sostener, debido a otro gran problema característico del sector que es la informalidad laboral de los trabajadores, basada en los altos costos en mano obra, con un sistema tributario muy alto y difícil de mantener. Esta cuestión de la informalidad y la deslealtad competitiva, se convierte en un círculo vicioso difícil de solucionar.

Por otro lado, ya que hasta aquí se mencionaron aspectos que están relacionados con el factor humano de la producción, es importante mencionar los precios fluctuantes de materia prima (madera), los cuales afectan tanto el aprovisionamiento, como las proyecciones o previsiones que un productor debe realizar para su planificación.

Otro aspecto destacado fue la falta de control en la constitución o formación de las empresas del sector, las cuales en repetidos casos, surgen de ex operarios de carpinterías en funcionamiento, que se independizan y comienzan una actividad particular, muchas veces dentro de los parámetros de la informalidad comentada.

- *Dificultades tecnológicas*

El parque industrial de la madera y el mueble chaqueño requiere de tecnología diferente, que permita mejorar el proceso productivo, el cual en muchos casos significa tecnificar el mismo.

Además, no hay coordinación en la utilización del secadero de madera, el cual debería brindar acceso a los diferentes carpinteros de la zona para secar la madera antes de la fabricación del mueble definitiva.

- *Dificultades socioculturales*

Debido a diferencias ideológicas entre los integrantes de la Comisión Directiva, y los carpinteros, no se logra trabajar en forma conjunta con CEDETEMA, siendo que este centro tecnológico permitiría el acceso a cursos de capacitación y entrenamiento, como asistencia técnica a los empresarios del sector.

Lamentablemente, las dificultades económicas mencionadas precedentemente en relación a la informalidad laboral, también son dificultades socioculturales. Esto se debe a la gran aceptación del trabajo informal, y a la falta de compromiso empresarial en el sector.

Programas de intervención estatal.

Los programas de apoyo para el sector de la madera implementados desde el año 2007 en la Provincia de Chaco fueron: un programa destinado a las aberturas de madera para las viviendas construidas a través de fondos del Estado Provincial y/o Nacional, y otro destinado a la industria del mueble chaqueño.

Existen otras líneas de apoyo a la industria en general, que no son objeto de análisis de esta investigación ya que son líneas de acción más genéricas, implementadas a nivel nacional para apoyar a la industria nacional.

Con respecto al Programa de aberturas chaqueñas para viviendas construidas con fondos públicos, el objetivo era que las viviendas construidas en la provincia se equiparan con aberturas de madera fabricadas en Chaco, y no otro tipo de

aberturas, las cuales muchas veces provenían de otras provincias y con otros materiales. Para que las carpinterías de la zona productiva pudieran abastecer al Estado con sus productos, debían presentar una nómina de personal formalmente contratado, y de esa manera podían participar en las licitaciones para el aprovisionamiento a las viviendas.

Claro está que el mayor beneficio para estas empresas era el volumen de ventas que conseguían abasteciendo la construcción. Como en el año 2008/9 la inversión en obra pública disminuyó considerablemente, este programa se discontinuó.

Sobre este plan simplemente resta mencionar que ha sido una buena idea para fomentar la inclusión laboral de la mano de obra del sector, y como objetivo al fomentar la construcción de viviendas con materiales chaqueños, el efecto multiplicador de esperar es importante. Seguramente, de la incipiente experiencia algunos puntos a mejorar habrán surgido y deberán ser analizados si en un futuro se plantea reactivar continuar con este programa.

Por lo mencionado, en esta investigación si se analizará en profundidad el programa de fomento a la industria del mueble de madera chaqueño, conocido como VETA NOBLE, ya que ha sido implementado desde el año 2007, y continúa en la actualidad (año 2012).

A partir de este apartado, se encontrará la evolución del programa, sus objetivos, diagnósticos previos, principales nudos problemáticos a partir de la opinión de los carpinteros participantes del programa, y del funcionario coordinador del programa.

Descripción del Programa Veta Noble

Dicho programa se encuadra dentro de los planes diseñados por el Ministerio de Economía, Producción y Empleo para conservar el monte nativo y expandir la industria del mueble de manera sustentable.

La política industrial de la provincia tiene como objetivo contribuir al desarrollo competitivo del sector a través de la integración de las cadenas de valor foresto industrial, fomentando la creación de empleo formal y respetando los criterios de

desarrollo ambiental sustentable. Para lograrlo se propusieron diferentes líneas de acción:

- Capacitación
- Comercialización
- Diseño
- Regularización del empleo
- Créditos a tasas subsidiadas



Se trata de un emprendimiento colectivo impulsado por el gobierno del Chaco para transformar la industria del mueble. La meta del programa es involucrar a 50 pymes del sector, comprometidas con las mejoras de calidad, el cambio de diseños y la utilización de maderas alternativas.

El proyecto se basa en la incorporación de diseño a la industria del mueble y el apoyo a la comercialización directa al público, con el objetivo de lograr más rentabilidad, más calidad y más empleo en las fábricas chaqueñas.

El sector maderero forestal es considerado uno de los sectores estratégicos de la provincia (por su actual y potencial generación de valor agregado y niveles de empleo), y por ello desde el Ministerio de Economía, Industria y Empleo encararon un extenso programa de apoyo a la industria del mueble local.

Esta característica de agente gubernamental, demostrando capacidad de diagnóstico y acción en un sector determinado, es decir, convirtiéndose en mediador local, tal como lo definen los autores destacados en el Estado del Arte, fue la base para la elaboración de la política hacia el sector de estudio.

El Diagnóstico del problema inicial se basó en estudios sectoriales realizados por el CONES (Consejo Económico y Social de la Provincia de Chaco) en el año 2005.

En el equipo de trabajo inicial de dicho Ministerio (año 2007), se desempeñaban profesionales que anteriormente habían trabajado en el mencionado Consejo, a través del cual realizaron el diagnóstico inicial de la industria del mueble en la provincia.

En el año 2005, CONES da a conocer un documento de trabajo llamado: *“El Desarrollo Forestal en el Chaco: Una política para la industria del mueble”* (Agostini – Aguilar, 2005) expresa que el mismo tiene como objetivo ser una primera etapa en el diseño de una Política Provincial para la Cadena Foresto Industrial del Chaco,

con la intención de que dicha policita emerja del consenso de todos los actores de la cadena, y se cristalice en la forma de un Plan Estratégico de Desarrollo Sectorial. En dichos estudios, se detectó que el sector forestal se encontraba inmerso en un círculo vicioso que impedía su desarrollo. El factor principal que dificultaba su desarrollo, era la fuerte presencia de una intermediación entre los fabricantes y los mercados finales. Estos intermediarios, aprovechando la necesidad de venta de los fabricantes, compraban los productos a un precio más bajo limitando (y en algunos casos eliminando) el margen de ganancias ofrecido por los mercados, bajando la rentabilidad del sector, y a partir de allí la consiguiente nula inversión en diseños, en innovación en procesos, capacitación laboral, gestión y comercialización.

Siendo este factor, uno de los que más perjudicaba al sector, desde el Ministerio de Economía, se implementó esta política conocida como VETA NOBLE, con el fin de mejorar la perspectiva de la industria del mueble a través de acciones concretas que logren mitigar, a corto plazo, el surgimiento de un escenario de contracción del sector, y fomenten la creación de puestos de trabajo.

En el informe mencionado, se encuentran las características más importantes que marcan el diagnostico inicial del sector en el que se basa la política VETA Noble.

Estas características son:

- Bajo requerimiento inicial en capital de trabajo y capital fijo, por lo que se instalaron varias pequeñas carpinterías.
- Falta de secaderos de madera.
- Se utiliza mayoritariamente madera de algarrobo, la cual requiere de arboles de más de 50 años para su estado optimo de corte, y no hay una política de reforestación, por lo tanto si se utilizan las reservas existentes sin reforestar, se prevé que la frontera de existencias llegará al año 2025.
- La capacitación de los operarios de las carpinterías es baja y rápida, por lo que no se producen muebles con diseño.
- Los muebles tienen problemas de terminación, falta de diseño y calidad. Esta característica es un factor común en las carpinterías de la provincia (excluyendo contadas excepciones), donde se producen muebles utilizando madera dura (con alta resistencia), sin diferenciación en el diseño (si se recorren las carpinterías se encuentran las mismas sillas,

mesas, muebles de dormitorio, etc.), y con calidad muy inestable (debido principalmente a la falta de secado de la madera antes del ensamble).

- La competencia del sector es por precios, y no por diferenciación.
- Comercialización a través de intermediarios.
- Dificultad para el acceso a los grandes centros de distribución y comercialización. Mala ubicación de los lugares de venta en el interior de la provincia.
- Productos con baja rentabilidad.

Con el preciso diagnóstico de la industria de mueble de la provincia, se podía diseñar una política acorde a dichas necesidades.

Dada la baja rentabilidad obtenida por el sector no se esperaba que los propios industriales (recordemos que se trata de pequeñas carpinterías) invirtieran en capacitación de personal, diseño industrial y búsqueda de nuevos canales de comercialización.

Ante esta realidad sectorial, y teniendo en cuenta el diagnóstico de su situación, el Ministerio de Economía, Industria y Empleo, implementó esta política destinadas a fortalecer la industria del mueble mediante 3 acciones completas: capacitación; diseño y comercialización.

Para llevar adelante esta política en sus tres dimensiones, pero siempre pensando que el objetivo último es la colocación segura de productos con un mejor margen de ganancia para los productores, se diseñaron diferentes actividades en el marco de la misma.

Por un lado, las actividades de capacitación se planificaron en forma conjunta con CEDETEMA (Centro de Desarrollo Tecnológico de la Madera – ubicado en la ciudad de Machagai) y las mismas se desarrollarían en dicho centro. La invitación a participar era abierta a todos los industriales del sector.

Posteriormente, se realizarían las actividades destinadas a mejorar el diseño, la terminación y la calidad de los muebles. Cabe recordar que este es uno de los aspectos mencionados en el diagnóstico del problema, el cual es importante solucionar para poder cumplir siempre con el objetivo final de la comercialización.

Para concluir con la participación de los muebles producidos bajo los nuevos estándares, en el primer centro de ventas en la ciudad de Buenos Aires.

De acuerdo a lo informado por los responsables del programa, para que una carpintería pueda exponer y vender sus muebles a través de estos centros, debían cumplir algunos requisitos que contribuyan al desarrollo del sector.

Dentro de esos requisitos se mencionaron: la participación en los cursos de capacitación; la incorporación de técnicas de diseño y terminación de los muebles; la calidad de los productos incorporando el secado de la madera en el secadero instalado en CEDETEMA (y reactivado por el Gobierno con la inversión en capital necesaria para lograrlo – tal como se comentará más adelante); fabricación de un mueble prototipo; motivación personal para adaptar la línea de producción; y muy especialmente, la formalización del trabajo de los operarios de dichas carpinterías. Además se incorpora una nueva etapa del programa integral de apoyo a la industria. Esta etapa ya no se basa en la mejora de los productos específicamente, sino que se orienta al acondicionamiento de las pequeñas carpinterías concentrado en mejorar y renovar el parque de maquinarias, herramientas e incluso instalaciones e infraestructura de las mismas.

Para llevar adelante esta tarea, el Ministerio toma como base el relevamiento de necesidades de las fábricas realizado por CEDETEMA. El objetivo es financiar las mejoras en las condiciones de industrialización, que permitan a dichas pequeñas carpinterías abastecer el mercado nacional sin inconvenientes. Esta acción es un financiamiento, no un subsidio, por lo que el mecanismo de devolución del costo de las maquinarias, es en productos. Es decir, dado el valor total de la asistencia que reciban, a cada carpintería se le irá descontando un porcentaje de cada producto comercializado a través de Veta Noble. De esta manera también se busca cerrar el círculo productivo con la venta.

Como punto final a toda esta política, se prevé la instalación de un centro de afilado y mantenimiento de hojas de corte de última tecnología en la localidad de Machagai. Dicho emprendimiento tendrá un impacto directo en las fábricas al ofrecer un servicio que actualmente no está disponible en la zona, facilitando de esta manera el trabajo de precisión en las fábricas.

Como se puede observar dentro de la organización de la política pública para el sector de la industria de la madera, se encontraba un buen planteo o diseño inicial dentro del programa VetaNoble, abarcando los tres aspectos antes mencionados (capacitación, diseño y comercialización). Pero a medida que comenzó la

implementación, se detectaron nuevas necesidades que se plasmaron en ejes adicionales de este programa, como lo son la financiación no tradicional, el centro de afilado, y más de un centro de venta de productos. Actividades detectadas como necesarias para el objetivo general de la política pública: el desarrollo de una industria del mueble sustentable.

Evolución del programa

Las distintas acciones realizadas en el marco de esta política se implementaron de diferentes maneras, basadas en el diagnóstico inicial realizado en el año 2005 por el Consejo Económico y Social de Chaco, comenzaron a hacerse realidad al inicio del año 2007 con el primer gobierno de Jorge Milton Capitanich en la provincia de Chaco, con la incorporación de jóvenes profesionales al área del Ministerio de Economía.

A principio del año 2008, se lanzó un programa de diseño y capacitación con apoyo del CFI, contando con una amplia aceptación por parte de industriales de los principales polos industriales del interior de la provincia, como ser: Machagai, Presidencia de La Plaza, Quitilipi, Presidencia Roque Sáenz Peña y el Gran Resistencia.

Para llevarlo adelante se contrataron diseñadores industriales con orientación específica en la industria del mueble, quienes trabajaron al interior de las carpinterías con el apoyo de CEDETEMA, para lograr diversos prototipos de los productos terminados que luego se comercializarían en los centros de venta.

De acuerdo a lo comentado por funcionarios del Ministerio a cargo del sector maderero, a medida que transcurría el programa se observaban resultados muy alentadores y se incorporaban más pequeñas carpinterías al centro de capacitación (comenzaron con 32 pymes y culminaron con 55 ese año).

El siguiente paso fue la apertura del Hipermueble VETA NOBLE en la ciudad de Buenos Aires, convirtiéndose en el centro de comercialización directa para los pequeños industriales del mueble chaqueño.

La apertura de este centro de comercialización, es el icono más ilustrativo de la puesta en marcha de esta política pública, porque es el paso más importante para cumplir el objetivo planteado en el diseño de la misma.

Una vez en marcha el proceso de mejora de diseño, y ya habiendo sido inaugurado el centro de ventas en Capital Federal, se presentó el inconveniente relacionado con la obtención de madera seca en las cantidades necesarias para ampliar la producción y mantener la calidad.

Teniendo en cuenta que el programa se encontraba en su etapa inicial, el Gobierno Provincial financió el proceso de secado de madera, el cual requería de altas inversiones en capital de trabajo y el tamaño de las carpinterías intervinientes es pequeño.

Este proceso de secado lo realizó el Gobierno en forma conjunta con el Programa Competitividad del Norte Grande del Ministerio de Economía de la Nación. De esta manera, se realizaba la compra centralizada de madera a gran escala, se aserraba y se secaba en los secaderos que posee la Fundación CEDETEMA.

Con la madera ya seca, se organizó un corralón como abastecedor de las pequeñas carpinterías en las cantidades de madera necesaria para cumplir con los compromisos comerciales, especialmente las demandas provenientes de Hipermueble Veta Noble.

Superada esta etapa, y ya con varias carpinterías produciendo bajo el sello Veta Noble, el Ministerio de Economía, Industria y Empleo, en el año 2010, decide abrir un nuevo centro comercial de muebles de madera, a fin de brindar oportunidades de negocios a un mayor número de industriales locales. La localización de este nuevo punto comercial se encuentra en la ciudad de Resistencia.

Estos dos canales de distribución directa entre el fabricante y el cliente, han tenido muy buenos resultados, y han motivado a los diferentes industriales a mantener la producción constante con calidad y diseños innovadores.

Estos buenos resultados, han impulsado al Gobierno Provincial a gestionar un nuevo canal de distribución indirecto con la cadena de Hipermercado Libertad, a través del cual los muebles chaqueños ingresan en el mercado mayorista, compitiendo con los principales proveedores del país y el extranjero.

Teniendo en cuenta la amplia aceptación de los muebles comercializados en estos Hipermuebles, y considerando que el target de mercado valora el diseño y la utilización razonable de los recursos naturales, en 2011 se abre el tercer local de venta minorista al público en la ciudad de Corrientes.

Los últimos meses del año 2011 y los primeros del 2012, dieron lugar a un nuevo fomento a la capacitación del sector. En esta oportunidad, FAIMA (Federación Argentina de Industriales de la Madera y afines), a través del Departamento de Desarrollo Foresto-industrial, en coordinación conjunta con el Centro de Capacitación Laboral Permanente, dependiente de la Fundación Victoria Jean Navajas, de la Ciudad de Virasoro (Corrientes), puso en marcha el “Programa de Capacitación y Asistencia técnica para el Mejoramiento de la Organización y Gestión en las Carpinterías de la Ciudad de Machagai (Chaco) y Zona de Influencia que integran el Proyecto "Veta Noble”. Durante 7 módulos prácticos, con un total de 248 horas, dividido en 31 días, se capacitaron a los trabajadores de la industria del mueble.

En mayo de ese año, se inaugura la cuarta sucursal del Hipermueble VetaNoble en el centro de la ciudad de Córdoba. Este local de ventas si bien está destinado al público minorista, está previsto que además funcione como un centro de distribución regional para la provincias del centro argentino.

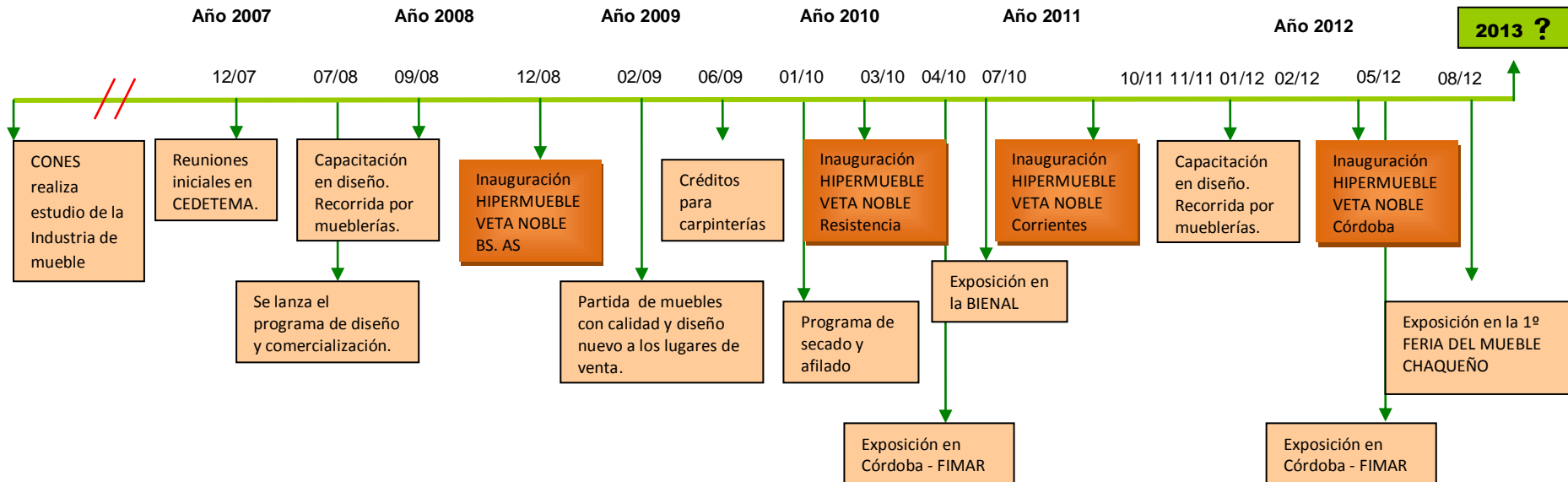
En el 2012, también las empresas participantes del programa expusieron sus productos en la Feria FIMAR en la ciudad de Córdoba en el mes de mayo, y el mes de agosto llegaron a la primer Feria del Mueble Chaqueño que se realizó en Presidencia Roque Saenz Peña en el Centro de Convenciones (donde tradicionalmente se realiza FeriChaco).

El año se cerró con la expectativa de que próximamente se abrirá la quinta sucursal en la Región NOA.

Para poder observar mejor la evolución de esta política, se presenta la siguiente línea de tiempo, donde se indican las actividades más sobresalientes de la misma, de acuerdo a recopilación periodística y a las entrevistas realizadas.



GRAFICO Nº 8: Evolución de actividades del Programa VETA NOBLE



FUENTE: Elaboración propia en base a entrevistas e información periodística.

El rol del Estado en el Programa

Actualmente las funciones que desempeña la administración pública provincial, cumpliendo con su rol de mediador territorial (descrito en el Capítulo II) en relación al funcionamiento del programa, se centran en las siguientes cuestiones:

- *Coordinación:* de los diseños a incorporar por cada carpintería, y de las compras de madera que requerirán según los pedidos de las sucursales. Es el Estado quien ha asignado a cada carpintero el diseño del mueble que le corresponde hacer. Es el Estado quien centraliza los pedidos de productos, y los distribuye a cada carpintero. Es el Estado el que emite las órdenes de compra de la materia prima básica para la producción de estos muebles, las envía al secadero y al aserradero que se encarga de fabricar los tableros alistonados ubicado en la Provincia de Corrientes.
- *Administrativas:* con los fondos disponibles del programa (cabe aclarar que es uno de los pocos programas que genera financiamiento propio adicionalmente al presupuesto asignado en el fideicomiso correspondiente), es el responsable de emitir las órdenes de pago y girar los fondos a los carpinteros que entregaron productos a los Hipermuebles Veta Noble, y al proveedor del tablero alistonado (materia prima básica para los muebles con los diseños de este programa).
- *Capacitación:* programa y financia los diferentes cursos de capacitación para los participantes del programa. Esta financiación puede ser propia del Estado provincial o puede gestionar los fondos a través de las diferentes herramientas disponibles a nivel Nacional; y los capacitadores son instituciones reconocidas a nivel nacional e internacional, o técnicos altamente especializados.
- *Logística:* es responsable de las 4 sucursales propias que tiene como centros de ventas ubicados en diferentes ciudades, y administra dichos locales. Es responsable de un depósito central ubicado en la ciudad de Machagai, donde se almacenan productos terminados para el envío a las sucursales, y los tableros alistonado para el envío a las carpinterías con pedidos de productos. Además en dicho depósito se realizan actividades de terminado del mueble como el lustre y embalaje.

Todas estas actividades actualmente llevadas adelante por el sector público, en pos del desarrollo del sector, tienen como objetivo final ser trasladadas al grupo de empresas que se encuentra trabajando en programa, tal vez bajo la forma de Consorcio con la marca VETA NOBLE.

Por el momento, y tal como funciona hoy el programa, analizando el rol que ocupa la administración provincial en el mismo, de acuerdo a lo mencionado en la revisión teórica realizada en el presente trabajo, resulta importante destacar que se ha logrado descentralizar la gestión del programa desde un nivel nacional al provincial, pero no ha sido así en cuanto a la participación de los municipios involucrados.

Síntesis analítica sobre el Programa VETA NOBLE

Hasta acá se ha descripto el sector industrial de la madera de Chaco, y una de las políticas de mayor éxito implementadas por el Gobierno provincial para el desarrollo del sector, a juzgar por los resultados obtenidos en cuanto a: promoción y posicionamiento de la marca, aumento del nivel de ventas, mejora en los diseños de muebles, y mayor cuidado de los recursos naturales.

Al realizar el análisis de este programa se detectaron los siguientes puntos fuertes y positivos en relación al mismo:

Ciclo productivo

- Cambia la manera de trabajar la madera. Se aprovechan todas las partes de los árboles para elaborar los tableros alistonados (base de la fabricación de los muebles con diseño Veta Noble). Reutilización de ramas, copas, y gajos de los arboles de madera nativa para realizar láminas de madera que recubren los tableros fabricados con madera implantadas, como el pino, o MDF.
- Se utilizan otras especies para aprovechar la madera, evitando el ataque directo a las especies nativas. Además se pueden combinar las maderas, protegiendo el bosque nativo: 10% nativo y 90% implantada.
- Mejora la calidad productiva por el proceso de producción establecido y la utilización de este tablero mejora todo el proceso productivo.
- El Gobierno Provincial provee el material (tablero alistonado) para producir los muebles pedidos, financiando su compra hasta la entrega del

mueble terminado, momento en el cual se descuenta del monto total a abonar al carpintero el correspondiente al costo de la materia prima abastecida.

- El diseño de los muebles de Veta Noble, responden a las adaptaciones necesarias para satisfacer al mercado.
- Los muebles finales responden a ciertos estándares de calidad, garantizando uniformidad a los clientes.
- Modernización de las maquinarias utilizadas en las fábricas. Posibilidad de adquirir maquinaria e ir pagando con cada venta a Veta Noble.
- A través del programa se logró concientizar a los carpinteros en el uso razonable de la madera, y que un producto con calidad y buena terminación tiene mejor precio.

Ciclo comercial

- Posicionamiento de la marca Veta Noble a nivel Nacional, como la marca de los muebles chaqueños con diseño.
- Es una vidriera permanente para promocionar la industria de los muebles chaqueños, a bajo costo para los fabricantes.
- Comercialización más organizada, en función a los pedidos, y con la posibilidad de llevar directamente el mueble al consumidor final sin intermediarios mejorando la rentabilidad para el carpintero.
- Participación en ferias y exposiciones de muebles nacionales.
- Se satisface a un mercado alternativo al actual (mueble tradicional de madera dura), que es aquel que busca muebles con diseño. Este mercado diferente, presenta amplias proyecciones de crecimiento en el futuro próximo.
- Logística más eficiente, con un depósito central de productos terminados y de los tableros alistados en el corazón del polo productivo de los muebles (Machagai).

Ciclo económico - financiero

- Los participantes del programa, obtienen un financiamiento no tradicional, a través de la entrega de materia prima y maquinarias en el inicio del ciclo productivo, cuyos valores se van cancelando con la entrega de productos finales para su venta en los Hipermuebles Veta Noble.

- Se colabora con los carpinteros en el cálculo de costos y definición de precios de venta.
- Los precios pagados por estos muebles con diseño son mejores, haciendo que las ventas sean más rentables y con sustentabilidad económica.
- Mejora el precio final del producto porque es de mayor calidad, mejora la rentabilidad de cada carpintería, y podrían mejorar su sistema de tributación.

Ciclo de formación de recursos humanos

- Capacitación al pequeño carpintero en fabricar con destino a otro mercado (más exigente en cuanto a la calidad y terminación).
- Educación en uso óptimo de la madera nativa.
- Mejora la calidad de producción y administración (más prolijos en el mueble y en los números de las empresas).
- Los recursos humanos en los diferentes niveles jerárquicos de las empresas son capacitados en forma permanente.

También del análisis de este programa surgen puntos débiles que requieren una mejora para que cumplan con los objetivos propuestos. Dentro de estas cuestiones a mejorar se detectaron:

Ciclo productivo

- La maquinaria importada e incorporada al ciclo productivo, sigue siendo semiartesanal.
- Existe equipamiento entregado a carpinteros que inicialmente participaban del programa, y que actualmente ya no participan. Lo cual, al no tener ventas para Veta Noble, no se puede seguir recuperando el costo de las maquinarias entregadas a los carpinteros, y dificulta las nuevas compras de equipamiento para el resto de los participantes.
- No hay participación de las Universidades, la cual sería importante desde el primer eslabón de la cadena, en la protección de los Recursos Naturales, hasta el final de la misma con el control de calidad de los productos terminados.

- Producción discontinua, que responde al nivel de ventas u órdenes de compra de muebles por parte de los Hipermuebles.
- Dependencia de un proveedor del tablero alistonado, cuya fábrica se encuentra radicada en la Provincia de Corrientes.

Ciclo Comercial

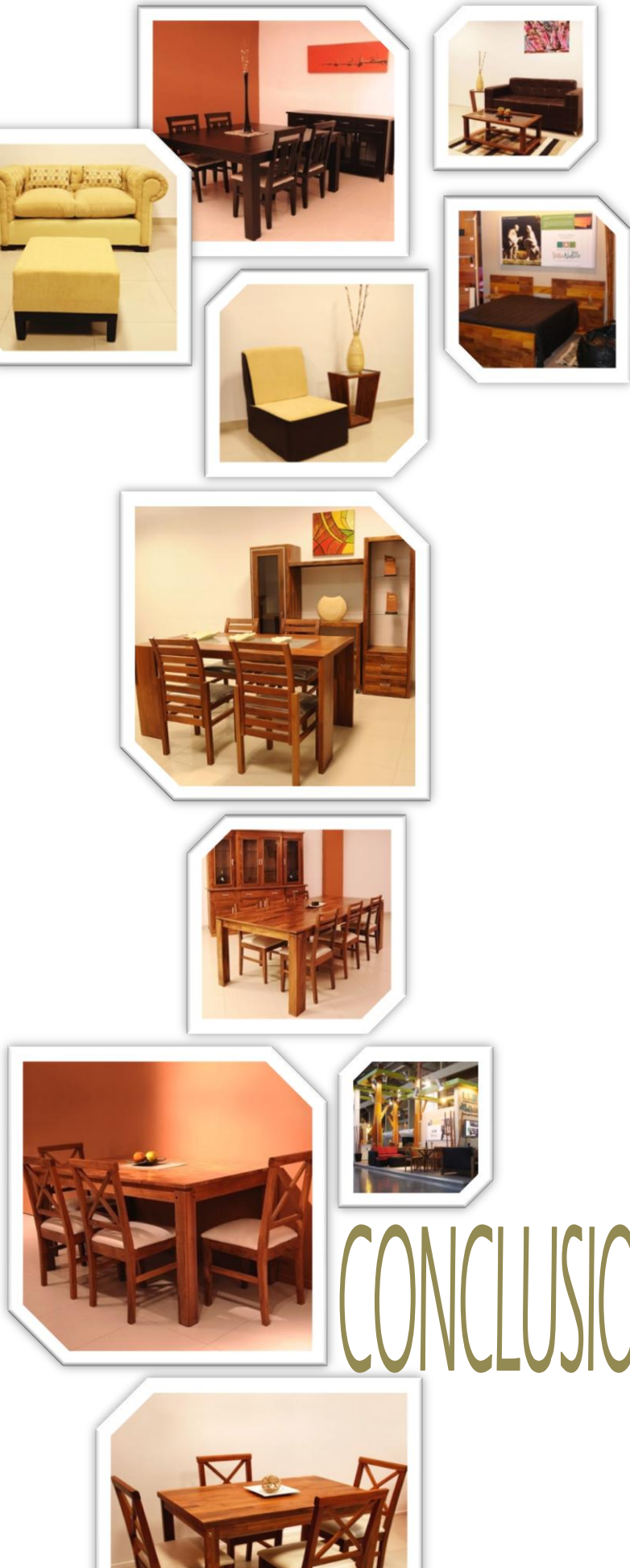
- No hay rotación en la venta de mercadería (si el producto que tiene asignado la carpintería no tiene pedidos, no se produce, por lo tanto no hay ventas dentro del Programa Veta Noble, por lo tanto se vuelve o se continua con el diseño tradicional).
- Las ventas anuales realizadas por los participantes dentro del programa no alcanzan grandes volúmenes.
- Falta ajustar la comercialización para que la mayor cantidad de participantes, puedan fabricar algún modelo de mueble de alta rotación, para que se distribuyan mejor los pedidos.
- No se puede garantizar continuidad en las ventas a los carpinteros.
- Es necesario mejorar los controles sobre la competencia, ya que la deslatad en este sentido aún está presente en el sector, el cual además se caracteriza por la una gran informalidad laboral.

Ciclo Económico – financiero

- El 75% del precio del producto final pertenece a la madera entregada, entonces hay poco margen de ganancia y de liquidez financiera, ya que efectivamente al entregar el mueble terminado, solo se cobra el 25% de la venta realizada.
- Si bien los precios finales son mejores, no tienen grandes márgenes de ganancias.
- El proceso de cobro de las ventas es burocrático y lento, y falta un interlocutor en lo administrativo con el coordinador del programa en el gobierno, que cumpla el rol de dinamizar el circuito de gestión de fondos.
- Mejorar el financiamiento con el gobierno. Gestionar fondos para que el programa continúe funcionando y permita bajar los costos de producción. Es el único programa provincial que genera ingresos al gobierno a través de las ventas.

Aspectos culturales, participativos e interpersonales

- No hay gran participación (empezaron muchas empresas, y quedaron unas pocas). Es un programa para unas pocas industrias, las cuales concentran la mayor cantidad de pedidos de venta.
- Ingreso al programa de pequeños carpinteros que no cumplen con las condiciones de calidad del mueble terminado dentro de este programa.
- Falta lograr un cambio en la cultura empresarial de los potenciales participantes.
- Se evidencia una diferencia generacional importante, especialmente entre los funcionarios del Gobierno responsables del programa (jóvenes profesionales) y los empresarios (fabricantes de experiencia).
- Falta de personal que gestione el programa. Hay un funcionario responsable del programa de la relación entre proveedores, fabricantes (carpinteros), centros de venta, y Gobierno Provincial.
- Se presentan problemas en la coordinación del programa. Se dejó de lado el consenso entre los participantes, centralizando las decisiones en una sola persona (el Gerente de Veta Noble, uno de los industriales participantes del programa).
- No tiene apoyo municipal en las ciudades donde se encuentran los carpinteros participantes del programa.
- Discontinuidad en las reuniones de los integrantes, entre ellos y con los funcionarios responsables. Actualmente se encuentra estancado, contrarrestando el gran impulso de la etapa inicial.
- Falta organización y planificación, lo cual pone en evidencia dos cuestiones: la primera que la orientación con la que se creó el programa, no estaba muy clara y definida. Y la otra cuestión, es que el éxito en la aceptación de los muebles terminados superó las proyecciones iniciales, haciendo que en lugar de respetar la participación equitativa de los integrantes, fuera recayendo en aquellas carpinterías que podían responder en el menor tiempo posible a los pedidos de los clientes



Capítulo VI:

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

En los capítulos anteriores se realizó un recorrido por el sector de la industria de la madera de Chaco, pensando en ese sector y sus características como el destinatario de políticas de desarrollo.

Este sector se caracteriza por estar integrando por una gran cantidad de pequeñas empresas, las cuales están más próximas a ser consideradas micro emprendimientos que empresas como tal, ya que cuentan con un reducido número de personal (el cual en algunos casos no se encuentra formalizado), la organización es familiar, el método de producción es artesanal y les resulta difícil incorporar diseño y tecnología, la comercialización la realizan en los mismos puntos de fabricación motivados por la necesidad de caja.⁶

Por ello, para responder el objetivo de investigación *caracterizar la dinámica económica del complejo industrial de la madera en la Provincia de Chaco en 2012*, es necesario saber que el punto de partida es el mencionado anteriormente.

La *cadena productiva de la industria de la madera chaqueña*, está *compuesta* por micro, pequeñas y medianas empresas cuya actividad principal se encuentra en su mayoría en el eslabón de la segunda transformación: la carpintería. También en la región hay aserraderos (primera transformación de la madera), quienes preparan la madera para las carpinterías mencionadas, y algunos casos también para las incipientes industrias. Estos eslabones fundamentales en el agregado de valor a la madera se *localizan* en la Provincia de Chaco, especialmente en las localidades de Presidencia Roque Sáenz Peña, Quitilipi, Machagai y Presidencia de Plaza, siguiendo la Ruta Nacional 16.

La materia prima, en su mayoría y para los muebles tradicionales, es originaria de la provincia. Pero la materia prima de los muebles con diseño comercializados a través de los Hipermuebles VetaNoble, es originaria de la Provincia de Corrientes,

⁶ Cabe aclarar que aquí se detallan las características de la mayor parte de las empresas del sector, ya que existen algunas que son excepciones en cuanto a número de empleados, formalización del trabajo, métodos de producción, etc. Estas empresas son las más grandes y mejor organizadas, pero no son unas pocas empresas.

ya que los mismos utilizan los tableros alistonados (cuyas características fueron explicadas en el capítulo de análisis de datos).

Por lo mencionado, una de las grandes ventajas del sector es su proximidad a la materia prima, las cuales se encuentran dentro de la misma provincia, y sus vecinas, por lo que no deben recorrer grandes distancias para su abastecimiento. Las desventajas se presentan por el lado de la disponibilidad y el agotamiento de los recursos naturales; y por el lado de que los precios de las maderas nativas no tienen un mercado formado, por lo que los precios de la mismas no son fruto del libre juego de la oferta y demanda, sino que la oferta es la que marca el nivel de los precios.

Al pasar al eslabón de la comercialización, nuevamente se distinguen dos canales. Desde el punto de vista del fabricante de los muebles, y diferenciando por tipo de producto, se puede identificar el canal indirecto de VetaNoble, a través del cual llegan a los consumidores finales que prefieren los muebles con diseño. Y para los muebles tradicionales, hay un canal directo que es la venta en los mismos puntos de venta y producción de los muebles, y un canal indirecto a través de los mayoristas que llevan estos muebles para su reventa en distintas partes del país.

Entonces el gran punto a favor de los Hipermuebles VetaNoble es la posibilidad de ofrecer en un mismo lugar todos los muebles para el hogar con diseño, calidad y con la premisa de la protección de los recursos naturales. Para los fabricantes, significa la diversificación del mercado. Para el Gobierno Provincial, una vidriera permanente de productos chaqueños (con las características mencionadas), y una potencial herramienta de fomento a la industria, al empleo y al desarrollo del sector.

Ahora bien, analizando esta cadena en su conjunto, y con el objetivo de *identificar si existe asociativismo de los actores del sector, y a que modalidad teórica se acerca*, resulta necesario destacar las características de los modelos descriptos, en función a aquellas particularidades que se encuentran presente en el sector.

El sector maderero de la Provincia de Chaco, especialmente aquel que se dedica a la fabricación de muebles, se encuadra dentro de la tipología de **complejo productivo**.

Las características de las empresas que lo forman, y sus relaciones entre sí, muestra la presencia de las siguientes características: tienen un proyecto de trabajo conjunto a través de VetaNoble con el objetivo de buscar el desarrollo del sector. Independientemente del actual programa, tradicionalmente se reunían en asociaciones productivas sectoriales a través de los cuales defendían los intereses conjuntos del sector.

Además se encuentran en el mismo ámbito regional, con actividades conjuntas especialmente con el gobierno provincial, y CEDETEMA, como centro de desarrollo, de investigación y de apoyo técnico.

Al no evidenciarse una conexión planificada con los proveedores, ni con los distribuidores mayoristas, es difícil describir al sector como un **encadenamiento productivo**. Pero, si solamente se toman para este análisis las empresas participantes del programa VetaNoble, la coordinación de las mismas presenta características propias de este tipo de asociativismo.

Se identifica una conexión hacia atrás con el eslabón del abastecimiento de materia prima (el tablero alistonado), con quien deben mantener una relación fluida para poder fabricar los muebles con el diseño del programa. Se identifica una conexión hacia adelante son el eslabón de la comercialización a través de los Hipermuebles VetaNoble, a quienes deben proveer de productos cuando los mismos son requeridos por los clientes finales.

Para esta rama de producción, si hay encadenamiento productivo con participación además del Gobierno Provincial como coordinador de cada actividad hacia adelante y hacia atrás en la cadena industrial.

Las particularidades presentadas del sector, distan de lo que requiere la formación de un **distrito industrial** y /o **cluster**. Para llegar a formar un distrito industrial (si ese fuera el objetivo), habrá mucho trabajo por hacer en cuanto a capacitación para que cada empresa se especialice en una etapa de producción de un mismo producto, conjuntamente con la concientización necesaria de que se trata de un trabajo de cooperación entre todos los participantes. Con respecto al cluster, si bien hay participación de entidades interconectadas como lo son el gobierno, y los centros tecnológicos, faltan aún grandes pasos en lograr la coordinación de las actividades no solo de todos los integrantes de la cadena productiva (por ejemplo: proveedores de insumos y maquinarias), sino aún más para integrar en el proyecto

a otras entidades educativas (por ejemplo: Universidad), técnicas (por ejemplo: INTI – Instituto Nacional de Tecnología Industrial), y gobiernos en diferentes niveles al provincial (por ejemplo: Municipalidades).

Los datos presentados en el análisis de sector, muestran que no ha habido grandes cambios en *la evolución reciente del sector madero chaqueño*. Es decir que desde la etapa de obtención de la materia prima, pasando por la producción primaria, primera y segunda transformación de la madera, las cantidades se mantienen en niveles similares. En cuanto a los tipos de maderas utilizadas, si bien se identifica el uso incipiente de maderas alternativas a las tradicionales, aun el algarrobo y el quebracho son las principales materias primas elegidas para las carpinterías.

Esto marca que la realidad del sector se basa en la fabricación de muebles con maderas tradicionales, y solo se ha diversificado a través de la producción encarada por el Programa VetaNoble.

Repasando los principales *las características de los recursos físicos, económicos y financieros, humanos, tecnológicos, y socioculturales relacionados con la producción maderera* identificados en el capítulo de presentación de datos, es importante destacar aquellos que tienen mayor relación con este sector.

En primer lugar, y marcando el nacimiento de la transformación de la madera, aparece el recurso natural (físico). La madera, ofrecida por los montes nativos de la Provincia, utilizada como materia prima, y a la cual a través de técnicas y tecnologías se está aprendiendo a conservar, es el recurso que continuará caracterizando el sector.

Los recursos económicos representados por la red de empresas (carpinterías, aserraderos, industrias) que lo conforman, se encuentran ubicados dentro la provincia por lo que su organización podría verse beneficiada por la proximidad física entre ellas. No se identifican recursos financieros tradicionales diferentes a los disponibles para el resto de las industrias, no obstante, aquellos participantes del Programa VetaNoble pueden obtener los tableros alistados para la fabricación del mueble sin desembolsar dinero, y cancelar su valor al momento de la entrega del producto terminado.

La experiencia de años de los recursos humanos, obtenida en el trabajo para la industria de la madera chaqueña, marca otro recurso existente y disponible para fomentar el desarrollo del sector. Si al conocimiento base que ya presentan los propietarios y obreros de cada emprendimiento, se le suma un plan de capacitación focalizado en la gestión y diseño, seguramente podrá convertirse en un factor fundamental para las políticas sectoriales.

En cuanto a los recursos tecnológicos se puede mencionar la existencia de maquinarias que intervienen en las diferentes etapas de producción de los productos finales, aunque su implementación no se encuentra generalizada en todas las empresas fabricantes. Es decir, tecnología para la producción existe, pero la misma no es homogénea. En cuanto a la tecnología relacionada con la comunicación, es escasa, y aquí el campo para el desarrollo de la misma es amplio. En esta materia, hay mucho por hacer.

Las características socioculturales de la región donde se encuentra presente el sector, por un lado hacen reconocido al mismo entre la sociedad que lo alberga, y por otro lado lo afecta dado que lamentablemente, la informalidad laboral es una característica arraigada entre la población, y muchos operarios de una fábrica buscaron su horizonte fundando su propio emprendiendo, multiplicándose así la cantidad de fábricas sin una planificación ordenada.

Con este panorama característico del sector de la madera de Chaco, es con el que el Gobierno Provincial diseñó e implementó el programa VetaNoble desde el año 2008 hasta la actualidad. Este ha sido un *instrumento de intervención estatal en el sector exitoso, desde el punto de vista privado y público*. En este punto se centrarán las siguientes conclusiones, especialmente teniendo en cuenta la amplia descripción del programa que ya se realizó en el capítulo anterior.

Comparando el rol de la administración local que ocupa en el funcionamiento del programa, con lo mencionado por los autores citados en el marco conceptual, (especialmente Albuquerque, 2001 y Madoery, 2005) se destacan varias cuestiones interesantes.

Con la implementación del programa objeto de este trabajo, el Estado Provincial lograr poner en práctica algunas de las funciones esbozadas por los autores mencionados.

Dentro de esas funciones, se destacan las siguientes como aquellas que fueron mayormente logradas por el Estado, como ser: 1) *fomentar las diferentes iniciativas de desarrollo económico local*: a través de la coordinación de la producción de muebles con diseño y valor agregado, incorporando la utilización del tablero alistonado, ha logrado posicionar al sector en un mercado más exigente que ayudará a crecer y desarrollarse a las empresas que participen del mismo.

También hay funciones, que se intentan llevar adelante, aunque los resultados de las mismas aún no se evidencien: 2) *eliminar los obstáculos a las mismas facilitando los instrumentos de apoyo apropiados*: uno de los mayores obstáculos que presenta el sector es su alto nivel de informalidad laboral. Se han implementado distintas facilidades para la regularización del empleo, e incluso éste ha sido uno de los factores a tener en cuenta antes de aceptar la participación de la empresa en el programa, pero aún así, es un obstáculo que persiste.

Uno de los grandes inconvenientes que presente el funcionamiento del programa, es la amplia concentración de decisiones y actividades en el Coordinador gubernamental del programa, lo cual afecta a las funciones de: 3) *descentralizar la información, los conocimientos y las decisiones*; 4) *incentivar la elaboración de planes de desarrollo por las propias entidades locales, e incorporarlos en las estrategias de desarrollo regionales*; 5) *delegar funciones de control y de servicios a organismos autónomos, públicos, privados o mixtos, respetando los acuerdos de los actores territoriales*; 6) *reforzar las funciones de evaluación y seguimiento conjuntamente con los actores locales*. Estas cuestiones se han intentado delegar en la figura del Gerente del Programa, quien por ser el empresario local más industrializado y experimentado en la fabricación de muebles con calidad, es reconocido como líder del sector, y tiene la capacidad de detectar las necesidades del mercado, y orientar la fabricación hacia la satisfacción del mismo. El problema, es que no contempla las necesidades y las posibilidades reales de producción que presentan las empresas participantes más pequeñas, por lo cual el grado de participación que tienen las empresas es muy dispar (en cuanto a cantidad de

ventas y productos comercializados a través de VetaNoble). A esta disparidad, se agrega también que la empresa que dirige participa en el programa, por lo tanto, se puede prestar a que los parámetros de control establecidos se establezcan en función de los niveles propios de la empresa. Esta misma cuestión debería ayudar a los más pequeños a intentar alcanzar los estándares de producción establecidos en un nivel superior, pero la distancia (en términos de desarrollo) existente entre las carpinterías y la industria es muy amplia.

Es oportuno mencionar que una de las actividades que se ha logrado delegar exitosamente es la de capacitación. Tal es así que permanentemente han recibido la experiencia de prestigiosas instituciones sectoriales locales y nacionales.

Tal como se mencionó hasta aquí, el Gobierno de la Provincia de Chaco, ha dado un paso fundamental para el desarrollo del sector maderero, llevando al mismo una política destinada a fomentar su desarrollo como ninguna otra administración lo había hecho anteriormente. Por este esfuerzo, por haber sido *capaz de observar, analizar, comprender y traducir las lógicas y racionalidades de los otros agentes*, por haber *incorporado propuestas de concertación y por ofrecer el diseño de las actuaciones necesarias*, y por continuar con la convicción de mejorar el mismo para que efectivamente los objetivos se cumplan, es que esta administración cumple su rol de *agente de desarrollo local*.

No obstante esta buena⁷ intervención del Estado en su rol de agente de desarrollo, debe ser acompañada por la participación de los agentes privados como principales beneficiarios de los esfuerzos realizados, para que a su vez los frutos obtenidos se extiendan en el territorio en el cual se encuentran.

⁷ Se califica como buena la intervención del Estado, ya que existen varios puntos por mejorar en sus funciones, las cuales si bien se mencionan en este apartado al hablar de las funciones de delegación principalmente, se mencionarán con otro nivel de detalle en las sugerencias vertidas más adelante.

Sugerencias

Teniendo en cuenta las conclusiones generales que se expusieron anteriormente, y considerando lo ampliamente desarrollado en el apartado de la Síntesis analítica del programa VetaNoble sobre los aspectos a destacar como positivos sobre este instrumento, se considera oportuno plantear algunas sugerencias finales con el objetivo de proporcionar ideas para el desarrollo local de este sector.

Primeramente cabe destacar todo el esfuerzo realizado hasta el momento en función a este sector, por lo que los resultados en posicionamiento no solo del programa, sino también de los productos ofrecidos bajo este nombre, han alcanzado trascendencia nacional, por lo que se justifica realizar un diagnóstico crítico del mismo para continuar creciendo.

En base a los puntos débiles esbozados en el apartado mencionado, se realizan las siguientes sugerencias:

Ciclo productivo

- Identificar que empresas están fabricando muebles para el programa, cuáles son sus productos actuales para el programa, el nivel de demanda de los mismos, y las ventas realizadas mensualmente por cada participante. Analizar la posibilidad de incorporar nuevos modelos a su mezcla de productos. Esta será la base para planificar nuevas acciones a seguir.
- Realizar un inventario sobre la maquinaria entregada a los diferentes carpinteros para conocer especialmente quienes ya han cancelado el monto total de la misma, pasándolas a su propiedad. Quienes no han podido cancelar ese monto, y analizar su posibilidad de continuar con el ciclo de pago. Por otro lado, conocer de las empresas participantes que necesidades de maquinaria plantean. De esta manera se podrá optimizar la ayuda brindada por el Gobierno Provincial a las empresas participantes.
- Identificar uno o más aserraderos en el complejo productivo de la madera en Chaco con capacidad de adaptación y motivación para comenzar a producir localmente los tableros alistonados básicos para la fabricación de muebles. A su vez, organizar un curso de capacitación con el actual

proveedor de Corrientes, a efectos de que pueda transmitir esta experiencia a los aserraderos chaqueños. En caso de que no se pueda contar con la colaboración de este fabricante, existen alternativas nacionales e internacionales con conocimiento del ciclo productivo que se pueden transmitir. Este punto es clave, porque hoy en día la esencia de los muebles comercializados a través de VetaNoble no es chaqueña.

Ciclo comercial

- Conociendo los productos vendidos por cada carpintería (como se sugirió en el punto anterior) y la posibilidad de agregar nuevos modelos, se podrá reasignar cuotas de productos con mayor demanda para nivelar las ventas individuales de cada participante. Si esto no se logra por un problema de calidad e incapacidad de adaptación, habrá que pensar en desdoblar el programa (idea que se expondrá más adelante).
- Delegar el control de la competencia desleal e informalidad laboral en instituciones u organizaciones existentes.

Ciclo Económico – financiero

- En este ciclo y tal como se expuso en las conclusiones, es una de las funciones de la administración local que debe descentralizar. Existe un gran proceso burocrático en la gestión de los pedidos, órdenes de compra, entregas de mercaderías y pagos, por ello se debería buscar a una persona o entidad que pueda gestionar eficientemente este proceso el cual es clave para la continuidad del proceso de producción y comercialización de los participantes.

Aspectos culturales, participativos e interpersonales

- El entusiasmo e ímpetu con el cual comenzaron a trabajar en el programa tanto los actores gubernamentales como los privados, se fue disolviendo con el paso del tiempo. Este se demuestra en la disminución considerable de empresas participantes.

- Realizar sugerencias tendientes a fomentar cambios culturales, no tienen ningún sentido práctico. En cambio, si es válido analizar que actividades se pueden propiciar para fomentar el sentido de pertenencia al Programa VetaNoble, y la mayor colaboración entre los participantes. Realizar las reuniones con las empresas en forma periódica, y mantener un contacto fluido con los participantes, ayudará a ese objetivo.
- Invitar a Entidades u organismos relacionados con el sector que se sumen a la iniciativa, como ser el caso de la universidad, y resaltar la participación de los organismos que están presentes: FAIMA y CEDETEMA.

Con todo lo mencionado hasta aquí, resulta central destacar que es necesario que el funcionario coordinador del programa, obtenga ayuda para mejorar las proyecciones actuales del programa, delegando parte de las actividades administrativas, y concentrándose en la gestión y control del programa.

De esta manera se podrá focalizar en atender los problemas que hoy presenta el Programa VetaNoble, para que no se convierta en el centro de venta de una única carpintería.

Las diferencias existentes en la capacidad de producción y adaptación de las carpinterías, se pueden subsanar buscando productos que puedan ser comercializados en los hipermuebles y que sean fabricados por los más pequeños. Seguramente como serán los de menor rotación y rentabilidad, se podría capacitar a los mismos para que diversifiquen su producción a productos de mayor demanda, cumpliendo con los requisitos de calidad del producto. Y este es el punto clave, todos los que quieran participar del programa deben comprender que la filosofía del mismo es la producción de muebles chaqueños con calidad, diseño y cuidado de los recursos naturales.

Si esta premisa no puede ser aceptada por los potenciales participantes, no deberían ser parte del mismo. Pero aún así, cumpliendo su rol de agente de desarrollo local, el Estado Provincial deberá continuar pensando que alternativas le propone a este grupo para colaborar con su proceso de desarrollo.

El sector maderero de Chaco, continúa siendo uno de los sectores tradicionales de la provincia, con más de 900 unidades económicas (empresas y emprendimientos) en todo el territorio. El complejo productivo del mueble se concentra en 3 ciudades y sus alrededores. Desde la implementación del Programa VetaNoble, varios problemas coyunturales del sector fueron atacados. La comercialización a través de estos Hipermuebles, demostraron que se podía adaptar la fabricación a los requerimientos de la sociedad de hoy.

Ahora se presenta un nuevo desafío: que más empresas participen logrando los estándares exigidos y los resultados sean mejores para todos los integrantes.

Ese desafío se puede lograr sabiendo aprovechar y coordinar las dimensiones del desarrollo local: ***económica***, *en la que los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados;* ***sociocultural***, *en que los valores y las instituciones sirven de base al proceso de desarrollo;* ***político-administrativa*** *en que las políticas territoriales permiten crear un entorno económico local favorable, protegerlo de interferencias externas e impulsar el desarrollo local;* ***Formación de recursos humanos***, *a través de capacitadores que transmitan las necesidades de la demanda para adaptar la oferta de los emprendedores con innovación en los sistemas productivos locales;* y ***ambiental***, *que busca subrayar el desarrollo sustentable del ambiente natural.*



BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA

- 📖 ALBURQUERQUE, Francisco (1994); *“Metodología para el Desarrollo Local”*; Editorial Del Castillo; España.
- 📖 ALBURQUERQUE, Francisco (2001); *“La importancia del enfoque del Desarrollo en lo económico y local”*; Artículo publicado en Madoery, Oscar y Vázquez Barquero, Antonio (eds.), Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local. Editorial Homo Sapiens, Rosario.
- 📖 ALBURQUERQUE, Francisco y otros (2008); *“Guía de aprendizaje FOMIN sobre proyectos de integración productiva y desarrollo económico territorial”*; Instituto de Desarrollo regional, Fundación Universitaria, Universidad de Sevilla & Instituto de Economía, Geografía y Demografía; ESPAÑA, Sevilla.
- 📖 AROCENA, José (1995); *El Desarrollo Local, un desafío contemporáneo*, Venezuela, Nueva Sociedad, Centro Latinoamericano de Economía Humana, Universidad Católica del Uruguay.
- 📖 BOISIER, Sergio (1999); *“Desarrollo local ¿de qué estamos hablando?”*; Santiago de Chile.
- 📖 BOISIER, Sergio (2004); “Desarrollo Territorial y Descentralización. El desarrollo en el lugar y en las manos de la gente”; en EURE – Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales, Vol. 30, Nº 090, Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- 📖 BORJA, J. y CASTELLS, M. (1997), *Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información*, UNCHS / Taurus, Madrid.
- 📖 DUARTE, Marisa, KUFLAS, Matías, SCHORR, Martin (2009); “Asociatividad y clústers en Argentina. La teoría y los problemas prácticos”; en KUFLAS, Matías (compilador): *Postales de Argentina productiva*. Buenos Aires: Zorzal. Páginas: 27-66.
- 📖 DE FRANCO, Augusto (2000): *¿Por qué precisamos de un desarrollo local integrado y sustentable?*, Brasil. MIMEO

- 📖 MADOERY, Oscar (2005); “Cinco interrogantes fundamentales del Desarrollo Endógeno”; Universidad Nacional de Rosario. Mimeo.
- 📖 MADOERY, Oscar (2007); “El otro Desarrollo. El cambio desde las ciudades y regiones”; USAMedita de Universidad Nacional de San Martín, Argentina.
- 📖 PORTER, Michael (1998); “Los clusters y la nueva economía competitiva”; Revista Gestión, Volumen 4, número 1, Enero- Febrero.
- 📖 PIREZ, Pedro (1995); *Actores sociales y gestión de la ciudad*; Publicado en: CIUDADES 28, RNIU, México
- 📖 VAZQUEZ BARQUERO, Antonio (2006). “*Seguimiento y transformación de clusters y milieus en los procesos de desarrollo*” en Revista Eure, VOL XXXII, Nº 95, pp 75-92. Santiago de Chile.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- 📖 AROCENA, José (1997); “GLOBALIZACIÓN, INTEGRACION Y DESARROLLO LOCAL. Apuntes para la elaboración de un marco conceptual”; (artículo publicado por la revista "Persona y Sociedad", ILADES, Santiago, Chile, abril de 1997); Universidad Católica del Uruguay, Centro Latinoamericano de Economía Humana. Montevideo, Uruguay
- 📖 CHAVEZ ORTIZ, Trinidad “Tiempo y espacio, territorio y memoria (reflexiones desde la antropología)” en Revista de Universidad de Sonora
- 📖 MADOERY, Oscar (2003a); “¿Cómo aproximarnos al Desarrollo local, desde una perspectiva política?”; Universidad Nacional de San Martín. Mimeo.
- 📖 MADOERY, Oscar (2003b); “La formación de actores de desarrollo, desde la perspectiva endógena”; Universidad Nacional de San Martín. Mimeo.
- 📖 VAZQUEZ BARQUERO, Antonio (2009). “Desarrollo local, una estrategia en tiempos de crisis” (Ponencia presentada en Seminario Internacional red DETE ALC). Rafaela, Argentina.

BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA METODOLÓGICA

- 📖 HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto y otros (1998); “*Metofologia de la investigación*”; Editorial Mc Graw Hill, Segunda Edición.
- 📖 SABINO, Carlos (1998); “*Como hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*”; Lumen Hymanitas, Buenos Aires.
- 📖 WAINERMAN, Catalina (1997); “*La trastienda de la Investigación*”; cap. 1.

ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

- 📖 AGOSTINI Sebastian y AGUILAR, Eduardo (2005); “*Documento de Trabajo N° 2: El Desarrollo Forestal en el Chaco. Una política para la industria del mueble*”; Consejo Económico y Social (CONES) del Chaco.
- 📖 MASLATON, Carlos Gabriel (2005); “*Documento de Trabajo N°: Potencial del complejo maderero argentino*”; Instituto Nacional de Tecnología Industrial. Argentina
- 📖 NIGRINI, Juan (2007), “*Cluster Cordoba Technology*”.
- 📖 PERDUCA Corina Alejandra (2001), “*Tesis: Posibilidad de de Integración de cadena de producción del sector maderero de la provincia del Chaco, con la coordinación de las funciones de las entidades interconectadas*”, Universidad de la Cuenca del Plata, Argentina, Corrientes.

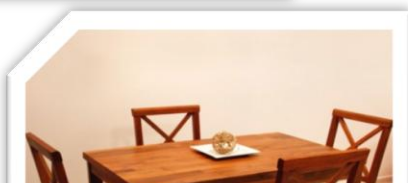
PAGINAS WEB E INFORMES CONSULTADAS

- 📄 ARGENTINA 2016. Política Estratégica Territorial. Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios. República Argentina.
- 📄 INFORME ESTADÍSTICO ANUAL 2010; Ministerio de Producción y Ambiente, Subsecretaria de Recursos Naturales, Dirección de Bosques, Provincia de Chaco.
- 🌐 www.chaco.gov.ar
- 🌐 www.iefer.org.ar

- www.regionnortegrande.com.ar
- www.cones.org.ar
- www.vetanoble.com.ar
- <http://www.cfired.org.ar/Default.aspx?nId=6689>
- <http://www.diarionorte.com/article/22341/inauguran-un-local-comercial-de-muebles-chaquenos-en-buenos-aires>
- <http://www.diarionorte.com/article/75019/muebles-chaquenos-a-la-venta-en-cordoba-a-traves-de-vetanoble->
- <http://www.maderamen.com.ar/muebles/index.php?section=pagina&sub=view&id=5954>
- http://www.compactonea.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=18149:muebles-chaquenos-tendran-en-cordoba-un-local-de-exposicion-y-ventas&catid=44:sociales&Itemid=29
- <http://www.noticiasuncaus.com.ar/index.php/locales/3508-se-inauguro-en-saenz-pena-la-primera-muestra-del-mueble-chaqueno>
- http://www.argentinaforestal.com/noticia_print.php?id=7840
- http://www.minutocorrientes.com.ar/vernota.asp?id_noticia=23413
- http://www.faima.org.ar/index.php?option=com_content&task=view&id=2686&Itemid=66
- <http://www.revistavivienda.com.ar/destacadas/programa-de-capacitacion-a-carpinterias-en-chaco>



ANEXOS



ANEXO N° 1: FICHAS DE PRESENTACIÓN DE EMPRESAS ENTREVISTADAS

Datos personales

- Nombre: ***Williams Barriera***
- Lugar de nacimiento: ***Santa Fe***
- Ciudad actual: ***Machagai - Chaco***

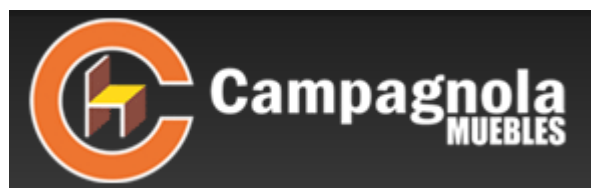


Datos de la Empresa

- Nombre: ***BARRIERA MUEBLES***
- Fecha de fundación: ***1960***
- Cantidad de sucursales: ***1***
- Cantidad de empleados permanentes: ***10***
- Cantidad de contratos esporádicos: ***-***
- Línea de productos ofrecidos producidos por la empresa: ***Mesas - sillas - modulares - aberturas para casas - marcos de espejos - cristaleros - mesas ratonas - camas - modulares - bares - sillones***
- Productos fabricados por la empresa comercializados en Veta Noble: ***cristaleros - mesas ratonas - modulares***

Datos personales

- Nombre: ***Raúl Campagnola***
- Lugar de nacimiento: ***Chaco***
- Ciudad actual: ***Saenz Peña - Chaco***



Datos de la Empresa

- Nombre: ***CAMPAGNOLA MUEBLES***
- Fecha de fundación: ***1992***
- Cantidad de sucursales: ***1***
- Cantidad de empleados permanentes: ***25***
- Cantidad de contratos esporádicos: ***-***
- Línea de productos ofrecidos producidos por la empresa: ***Mesas - sillas - modulares - aberturas para casas - marcos de espejos - cristaleros - mesas ratonas - camas - modulares - bares - sillones***
- Productos fabricados por la empresa comercializados en Veta Noble: ***Muebles de comedor - sillas***

Datos personales

- Nombre: **Jose Espin**
- Lugar de nacimiento: **Chaco**
- Ciudad actual: **Machagai - Chaco**



Datos de la Empresa

- Nombre: **ES-SER SRL**
- Fecha de fundación: **1996**
- Cantidad de sucursales: **1**
- Cantidad de empleados permanentes: **14**
- Cantidad de contratos esporádicos: **-**
- Línea de productos ofrecidos producidos por la empresa: **Mesas - Futones - Juegos de dormitorio - placares - modulares - camas**
- Productos fabricados por la empresa comercializados en Veta Noble: **Mesas - Juegos de dormitorio - modulares**

Datos personales

- Nombre: **Leandro Seliman**
- Lugar de nacimiento: **Buenos Aires**
- Ciudad actual: **Machagai - Chaco**

Datos de la Empresa

- Nombre: **INNOVA AMOBLAMIENTOS**
- Fecha de fundación: **2011 (Nace por VetaNoble)**
- Cantidad de sucursales: **1**
- Cantidad de empleados permanentes: **2**
- Cantidad de contratos esporádicos: **-**
- Línea de productos ofrecidos producidos por la empresa: **Mesas - bibliotecas - petit muebles**
- Productos fabricados por la empresa comercializados en Veta Noble: **Mesas - petit muebles**

Datos personales

- Nombre: ***Gustavo Marcon***
- Lugar de nacimiento: ***Chaco***
- Ciudad actual: ***Machagai - Chaco***

Datos de la Empresa

- Nombre: ***CARPINTERÍA MARCON***
- Fecha de fundación: ***2000***
- Cantidad de sucursales: ***1***
- Cantidad de empleados permanentes: ***4***
- Cantidad de contratos esporádicos: ***-***
- Línea de productos ofrecidos producidos por la empresa: ***Muebles a medida para todo el hogar***
- Productos fabricados por la empresa comercializados en Veta Noble: ***Muebles a medida***

Datos personales

- Nombre: ***Hugo Pierandrei***
- Lugar de nacimiento: ***Chaco***
- Ciudad actual: ***Fontana - Chaco***

Datos de la Empresa

- Nombre: ***MUEBLES Y ABERTURAS PIRANDREI***
- Fecha de fundación: ***2005***
- Cantidad de sucursales: ***1***
- Cantidad de empleados permanentes: ***4***
- Cantidad de contratos esporádicos: ***-***
- Línea de productos ofrecidos producidos por la empresa: ***Aberturas y muebles a medida para la construcción***
- Productos fabricados por la empresa comercializados en Veta Noble: ***Muebles a medida***

Datos personales

- Nombre: **Aníbal Alcaraz**
- Lugar de nacimiento: **Chaco**
- Ciudad actual: **Fontana - Chaco**

Datos de la Empresa

- Nombre: **MADERAL FONTANA**
- Fecha de fundación: **1982**
- Cantidad de sucursales: **1**
- Cantidad de empleados permanentes: **2**
- Cantidad de contratos esporádicos: **-**
- Línea de productos ofrecidos producidos por la empresa: **Aberturas y muebles a medida para la construcción**

Productos fabricados por la empresa comercializados en Veta Noble:
Modular – Mueble para TV - PC

Datos personales

- Nombre: ***Hector Audizzio***
- Lugar de nacimiento: ***Chaco***
- Ciudad actual: ***Machagai - Chaco***

Datos de la Empresa

- Nombre: ***CARPINTERÍA DEL SOL***
- Fecha de fundación: ***1995***
- Cantidad de sucursales: ***1***
- Cantidad de empleados permanentes: ***2***
- Cantidad de contratos esporádicos: ***-***
- Línea de productos ofrecidos producidos por la empresa: ***Modulares y sillas***
- Productos fabricados por la empresa comercializados en Veta Noble: ***-***

Datos personales

- Nombre: ***Pedro Lovey***
- Lugar de nacimiento: ***Chaco***
- Ciudad actual: ***Machagai - Chaco***

Datos de la Empresa

- Nombre: ***CARPINTERÍA LOVEY***
- Fecha de fundación: ***1987***
- Cantidad de sucursales: ***1***
- Cantidad de empleados permanentes: ***4***
- Cantidad de contratos esporádicos: ***-***
- Línea de productos ofrecidos producidos por la empresa: ***Muebles en general***
- Productos fabricados por la empresa comercializados en Veta Noble: ***ninguno (hizo prototipo y no hubo pedidos)***

Datos personales

- Nombre: ***Kelo Calvo***
- Lugar de nacimiento: ***Chaco***
- Ciudad actual: ***Machagai - Chaco***

Datos de la Empresa

- Nombre: ***ARTESANIAS CALVO***
- Fecha de fundación: ***1962***
- Cantidad de sucursales: ***1***
- Cantidad de empleados permanentes: ***2***
- Cantidad de contratos esporádicos: ***-***
- Línea de productos ofrecidos producidos por la empresa: ***Muebles petit artesanales***
- Productos fabricados por la empresa comercializados en Veta Noble: ***Perchero***

ANEXO Nº 2: GUÍA PARA ENTREVISTAS

GUÍA DE PREGUNTAS ENTREVISTA EMPRESARIOS DE LA INDUSTRIA DE LA MADERA DE CHACO

Escuela de Gobierno – USAM – Chaco

Maestría Política y Economía de Gobierno

TESIS: *“Caracterización del complejo económico de la industria maderera de la Provincia del Chaco en el año 2012, como objeto de políticas de desarrollo local”*

Presentación

- Mencionar temática de la tesis: *Caracterización del complejo económico de la industria maderera de la Provincia del Chaco en el año 2012, como objeto de políticas de desarrollo local.*
- Propósitos de la entrevista: 1) describir las características del sector; 2) conocer la opinión de la persona entrevistada sobre las potencialidades del sector y sobre las políticas implementadas para el sector.
- Comentar la modalidad de la entrevista: guía de preguntas y confidencialidad. Solicitar permiso para grabar la entrevista

La información que usted me brinde en la entrevista será empleada para la escritura de mi tesis. En la escritura del trabajo, sólo mencionaré su nombre y apellido si usted me lo permite. Si usted prefiere no ser mencionado/a, sus testimonios serán citados como anónimos, evitando cualquier identificación directa a su persona. (Acordar al final).

Datos personales

- Nombre:
- Lugar de nacimiento
- Ciudad actual:

Datos de la Empresa

- Nombre:
- Fecha de fundación:
- Cantidad de sucursales:
- Cantidad de empleados permanentes:
- Cantidad de contratos esporádicos:
- Línea de productos ofrecidos producidos por la empresa:

- _____
- Línea total de productos ofrecidos (incluye los no producidos por la empresa si los hay):
- _____

Entrevista elaborada para aplicación oral del entrevistador:

Eslabones productivos de la industria maderera

Se le presenta un gráfico al entrevistado donde se encuentran los diferentes eslabones de la cadena de producción y elaboración de la madera. Y luego con el gráfico en mano, se pregunta:

1. Podría identificar en que lugar de esta cadena se encuentra su empresa?
2. Del resto de los eslabones, cuales se encuentran en la Provincia de Chaco?
3. Como es la relación de su empresa con los que se encuentran en la cadena productiva del sector?
4. Como es la relación de su empresa con sus clientes?
5. Considera que existe cooperación entre los diferentes actores de la cadena productiva del sector, porque?
6. Cuáles son las relaciones más fuertes entre los actores, las que se dan en un mismo nivel de producción (por ejemplo, entre carpinterías) o las que se dan entre los diferentes niveles de cadena (por ejemplo, industrial con el proveedor de materia prima o con el comercializador, etc).

Características de las empresas

7. Cuales son las materias primas, insumos y maquinarias que necesita para la producción de los productos que comercializa.
8. Esos insumos (incluyendo a materia prima, y todos los demás) son producidos en la Provincia, en el país o el exterior.
9. Que servicios necesita para producir los bienes que comercializa. Dichos servicios se encuentran disponibles en su ciudad? Sino es así, donde los encuentra? tiene dificultades para obtenerlos? Cuales?
10. Podría describir el método de producción de sus productos? Tiene un proceso automatizado de producción o es artesanal?
11. Podría comentar como es la gestión de la empresa? Por ejemplo: se trata de una empresa familiar? Hay una planificación anual? Es la demanda la que marca el ritmo de la empresa?
12. Cuales son los mercados de destino de la mercadería? Sus clientes son consumidores finales o revendedores?
13. Sus ventas son esporádicas o continuas?
14. Tienen una época de mayor venta? Cual? Como se preparan para atenderla?

Recursos para el desarrollo territorial

Si nos centramos en pensar sobre los recursos disponibles en la provincia para fomentar el desarrollo del sector, que recursos Usted puede identificar que existen:

(dejar que el entrevistado mencione libremente los recursos):

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Algunas guías para el entrevistador:

- recursos físicos disponibles (materia prima, vías de comunicación, etc)
- recursos financieros existentes (financiamiento, créditos, subsidios, fideicomisos, atracción de inversiones, etc)
- recursos económicos y empresariales (asociaciones, cámaras, cluster, centros de capacitación, de comercialización, etc).
- Los recursos humanos (hay personas con experiencia, hay emprendedores, etc)
- Recursos tecnológicos (cuales son las tecnologías necesarias para el desarrollo del sector, están disponibles en el territorio)
- Recursos socioculturales (describa como es la idiosincrasia, la cultura, la forma de trabajar, etc de la sociedad)

15. Según su opinión, que le falta a la provincia para fomentar el desarrollo del sector?
16. A que actores (instituciones, organizaciones, empresas, etc), Usted invitaría a participar para diseñar políticas de desarrollo del sector.

Políticas de desarrollo para el sector

Durante este último gobierno provincial se han implementados diferentes políticas.

17. Conoce alguna política orientada al sector de la industria de la madera de la provincia? Cual? Podría comentar en que consistió?
18. Ha participado usted de alguno de los programas identificados? Cuales fueron las condiciones para participar? Cómo fue la experiencia? Que resultados obtuvieron?
19. Se podría mejorar? Cómo? Que agregaría o quitaría?

Si los entrevistados no conocen ninguna política, se comentará que durante este último tiempo se implementaron 2 políticas bien claras:

A – VETANOBLE – orientada a comercializar los productos madereros del Chaco

B – AMOBLAMIENTOS HOGAREÑOS – para equipar con aberturas y muebles de cocina y dormitorio a las casas construidas por la provincia.

20. Sobre estas dos políticas:

- a- Tiene conocimiento si alguno de sus colegas han participado?
- b- Si las hubiera conocido, hubiera participado? Si o no? Por qué? De cual?

21. Si usted pudiera llevar una propuesta de política al gobierno para el sector en el que se encuentra, que objetivo tendría, que problema tendría que solucionar, como imagina que se implementaría.

Muchas gracias por su colaboración y su tiempo

GUÍA DE PREGUNTAS ENTREVISTA COORDINAR DE PROGRAMA VETANOBLE

Escuela de Gobierno – USAM – Chaco

Maestría Política y Economía de Gobierno

TESIS: *“Caracterización del complejo económico de la industria maderera de la Provincia del Chaco en el año 2012, como objeto de políticas de desarrollo local”*

Presentación

- Mencionar temática de la tesis: *Caracterización del complejo económico de la industria maderera de la Provincia del Chaco en el año 2012, como objeto de políticas de desarrollo local.*
- Propósitos de la entrevista: 1) describir los programas implementados para el desarrollo del sector de la madera de Chaco; 2) conocer la opinión de la persona entrevistada sobre las potencialidades del sector y sobre las políticas implementadas para el sector.
- Comentar la modalidad de la entrevista: guía de preguntas y confidencialidad. Solicitar permiso para grabar la entrevista

La información que usted me brinde en la entrevista será empleada para la escritura de mi tesis. En la escritura del trabajo, sólo mencionaré su nombre y apellido si usted me lo permite. Si usted prefiere no ser mencionado/a, sus testimonios serán citados como anónimos, evitando cualquier identificación directa a su persona. (Acordar al final).

Datos personales

- Nombre:
- Lugar de nacimiento
- Ciudad actual:

Solicitar material promocional de los programas, formalización de los mismos (leyes, decretos, etc), requisitos que debían cumplir los que deseaban participar.

Programas de desarrollo para el sector de la madera

1. Identificar los programas implementados para el desarrollo del sector de la madera de Chaco desde la primer gestión de Jorge Capitanich.
2. Objetivos del programa propuestos
3. Objetivos del programa cumplidos
4. Evolución del programa (como empezó, como se encuentra en la actualidad)
5. De que dependencia de gobierno dependen. Como es la relación con los

participantes).

6. Cuantos participantes hay. Cada cuanto se reúnen, como se distribuyen las actividades del programa dentro del gobierno y con las empresas participantes.
7. Cuales son los puntos fuertes (positivos) del programa.
8. Cuales son los puntos débiles. Se pueden mejorar como.
9. Hubieron fallas? Cuales fueron? Se pudieron corregir durante su implementación?

Recursos para el desarrollo territorial

Si nos centramos en pensar sobre los recursos disponibles en la provincia para fomentar el desarrollo del sector, que recursos Usted puede identificar que existen: (dejar que el entrevistado mencione libremente los recursos):

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Algunas guías para el entrevistador:

- recursos físicos disponibles (materia prima, vías de comunicación, etc)
- recursos financieros existentes (financiamiento, créditos, subsidios, fideicomisos, atracción de inversiones, etc)
- recursos económicos y empresariales (asociaciones, cámaras, cluster, centros de capacitación, de comercialización, etc).
- Los recursos humanos (hay personas con experiencia, hay emprendedores, etc)
- Recursos tecnológicos (cuales son las tecnologías necesarias para el desarrollo del sector, están disponibles en el territorio)
- Recursos socioculturales (describa como es la idiosincrasia, la cultura, la forma de trabajar, etc de la sociedad)

Muchas gracias por su colaboración y su tiempo